

Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämismalli

Tomi Lempiäinen

Opinnäytetyö
Liikunnan ja vapaa-ajan
koulutusohjelma (AMK)
2013



Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma

Tekijä Tomi Lempiäinen	Aloitusvuosi 2010
Opinnäytetyön nimi Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämismalli	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 1
<p>Ohjaaja Tiina Laiho</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli tuoda esille työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämismalli, joka rakentui toiminnan teoriaan perustuvasta kehittävän työntutkimuksen – mallin mukaisesta osallistavasta työskentelytavasta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä esitetyllä kehittämistyöllä onnistuttiin pureutumaan toimintajärjestelmään yksilön ja yhteisön tasolla. Kehittämistyön alkutaipaleella hahmotettujen toimintajärjestelmän osien välille muodostuneiden ristiriitojen ratkaisemiseen oli edellytyksenä yhteisten toimintojen ja niihin käytettävien välineiden uudistaminen.</p> <p>Kehittämistyön kohde- ja työryhmänä toimi Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosaston itäisen alueen työyhteisö. Työryhmän esille nostamia näkemyksiä ja työhyvinvointia kehittäviä ratkaisuja analysoitiin työkykyyn vaikuttavien ja liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Tarve liikunnanohjausosaston itäisen alueen työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistyölle syntyi vuosittain järjestettävien työhyvinvointikyselyiden analysointien seurauksena.</p> <p>Kehittämistyön yhtenä tärkeimpänä lähtökohtana oli sen kytkeytyminen arkityöhön, sillä käsiteltävät aihealueet olivat jokapäiväiseen työhön liittyviä ja näin ollen kehitettäviä käytäntöjä ja toimintoja pystyttiin hyödyntämään välittömästi työyhteisössä.</p> <p>Keskeisimpiä kehittämistyön tuotoksia oli vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Vuorovaikutustaitojen kehittämisen ansiosta työyhteisön ilmapiiri muuttui avoimemmaksi, mikä kasvatti turvallisuuden tunnetta sekä luottamusta toisia kohtaan. Se edesauttoi työyhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä sekä muiden ympärillä olevien yhteisöjen kanssa tapahtuvaa asiointia. Lisäksi kehittämistyön ansiosta työyhteisössä sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön että esimies-alaisuudet paranivat.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, työkyky, toiminnan teoria, kehittävä työntutkimus.</p>	

Date of presentation
18 April 2013

Degree Programme in Sports and Leisure Management

Author Tomi Lempiäinen	Year of entry 2010
The title of thesis A Model for improving work welfare within work community	Number of pages and appendices 47 + 1
Supervisor Tiina Laiho	
<p>The goal of this dissertation was to promote a model for improving work welfare within work community. Model was build on action theory based developing work research-model that uses inclusive working methods.</p> <p>The development work exhibited in this dissertation managed to dissect the activity system in both individual and community level. There were contradictions noticed in early phases of development process between the activity system members. To solve these contradictions it was essential to renew the shared activities and tools used in these activities.</p> <p>The target and working group for development work was the work community at Helsinki City Sports Department, Department of Sports Instruction, Eastern area. The need for developing the work welfare within work community in Department of Sports instruction, eastern area, arose from analyzing the annual work welfare questionnaire. The views and work welfare improving solutions presented by the working group were analyzed using factors influencing and associating to working ability.</p> <p>It was essential for development work to have a tight connection to everyday work as the research subjects were closely related to banal work. This enabled for developed policies and actions to be tested in work community immediately.</p> <p>The most prominent result of development work was the improvement of communication skills. By the virtue of improved communication skills the atmosphere in working community became more open. This enhanced the sense of security and confidence in one's peers. It supported the interaction between the members of work community as well as interaction in dealing with surrounding communities. The development work resulted also in improved possibilities to affect one's work and better superior-subordinate relations.</p>	
Key words work welfare, working ability, action theory, developing work research	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Työhyvinvointi.....	3
2.1 Työkyky	5
2.2 Työkykyyn vaikuttavat tekijät	5
3 Työhyvinvoinnin merkitys	10
3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaatiolle	10
3.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys työntekijälle	11
3.3 Vastuu työhyvinvoinnista	12
4 Työterveyshuolto.....	14
4.1 Työterveyshuollon perustehtävä ja tavoitteet	15
4.2 Ennaltaehkäisy	15
5 Kehitystyö	16
5.1 Kehitystyön tarve	16
5.2 Työhyvinvointisuunnitelma	16
5.3 Toiminnan teoriasta kehittävän työntutkimiseen	17
6 Helsingin kaupungin työhyvinvointi.....	24
7 Kehittämistyön tavoite	27
8 Kehittämistyön vaiheet.....	28
8.1 Suunnitelma.....	28
8.2 Työryhmä	29
8.3 Aikataulu, käsiteltävät aiheet ja kehittämispalaverimenetelmät	30
9 Kehittämistyön tulos.....	32
10 Kehittämistyön tuloksen arviointi.....	37
11 Pohdinta	39
Lähteet	43
Litteet.....	48
Liite 1. Ennakkotehtävä	48

1 Johdanto

Parhaimmillaan työ on ihmisen tärkein voimavarojen luoja ja identiteetin perusta, mutta työ ja työolot voivat myös olla riski terveydelle ja mielenterveydelle (Vesterinen 2006, 29).

Viimeisimmän työ- ja elinkeinoministeriön (2013) työolobarometri – raportin mukaan selvästi suurempi osa palkansaajista uskoi työllisyystilanteen huononevan kuin paranevan. Toisaalta työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin, työympäristön turvallisuuteen sekä osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen on kiinnitetty viimeisten 15 vuoden aikana yhä enemmän huomiota. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3–4.)

Nykypäivänä työhyvinvointiin liittyvä tutkimus ja julkinen keskustelu painottuvat suurelta osin erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Lisääntynyt vuokratyöntekijöiden käyttö, tiukkojen aikataulujen sävyttämä työtahti, työtehtävien uudelleen järjestäminen, masennus, stressioireet, työuupumus, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat yleisesti toistuvia termejä ja tutkimuksen kohteita. Tällainen ongelmiin keskittyvä lähestymistapa antaa kuitenkin yksipuolisen kuvan hyvinvoinnista työssä. Tästä johtuen julkisessa keskustelussa sekä työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä on tärkeää keskittyä myös työn myönteisiin vaikutuksiin, asioihin joista ne rakentuvat ja sitä kautta auttavat työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisöissä. (Rauramo 2008, 16; Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3–4.)

Valitettavasti yrityksissä ja organisaatioissa vallitsee kirjava käsitys siitä, mitä työhyvinvointityö on ja miten se on huomioitu strategioissa, toimintasuunnitelmissa ja budজেissa. Korostukset riippuvat siitä, katsotaanko hyvinvointia juridisesta, organisaation rakenteesta, hallinnosta, liiketoimintastrategiasta tai vaikkapa taloudesta käsin. Toiminta esitetään joko yksilön, työyhteisön tai organisaation kannalta ja työhyvinvointityön keskeisten toimijoiden toisiinsa liittyvinä kytköksinä sekä kytkentöinä toimintaympäristön keskeisiin osa-alueisiin. (Suutarinen 2010, 12.)

Tällä hetkellä organisaatioissa kysellään siis, mikä on työhyvinvoinnin määritelmä. Tarvitaanko sille yksiselitteinen määritelmä, jotta voidaan laatia sisältö ja tavoitteet, joita lähdetään toteuttamaan? (Suutarinen 2010, 12.)

Tämän opinnäytteen tavoite on tuoda esille työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämismalli, joka rakentuu toiminnan teoriaan perustuvasta kehittävästä työntutkimuksen – mallin mukaisesta osallistavasta työskentelytavasta. Kehittämistyön kohde- ja työryhmänä toimii Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosaston itäisen alueen työyhteisö. Työryhmän esille nostamia näkemyksiä ja työhyvinvointia kehittäviä ratkaisuja analysoidaan työkykyyn vaikuttavien ja liittyvien tekijöiden näkökulmasta.

Tämän opinnäytteen tietoperustainen osa pyrkii selventämään työhyvinvoinnin määritelmää yksilön työkykyyn vaikuttavien ja liittyvien tekijöiden kautta ja kertoo miten suomalainen työhyvinvointityö on rakentunut 1970 – luvulta aina 2000 - luvulle asti. Tietoperustaisessa osassa keskitytään työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin pääsääntöisesti työkykytalo – mallia ja Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin portaat – mallia apuna käyttäen. Tämän opinnäytteen tietoperustaisessa osassa tuodaan myös esille työhyvinvoinnin kehitystyön merkitys organisaatiolle sekä yksilölle ja sitä kautta myös työyhteisön työhyvinvoinnille. Lisäksi kerrotaan yleisesti työterveyshuollosta, syvennyttään hieman kehitystyöhön ja pohjustetaan kehittämistyön kohde-ryhmän työnantajan työhyvinvoinnin taustoja.

Työelämä muuttuu koko ajan ja työyhteisöissä on aina alasta tai koosta riippumatta muutostarpeita. Tällaisen toimintamallin, jossa työyhteisö toimii työryhmänä ja sitä kautta käytäntöjen ja toimintojen kehittäjänä on arkipäivää. Kannatta muistaa, että kehittäminen voi olla pieniä tai suuria askelia kohti tavoitetta. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 6, 12.)

2 Työhyvinvointi

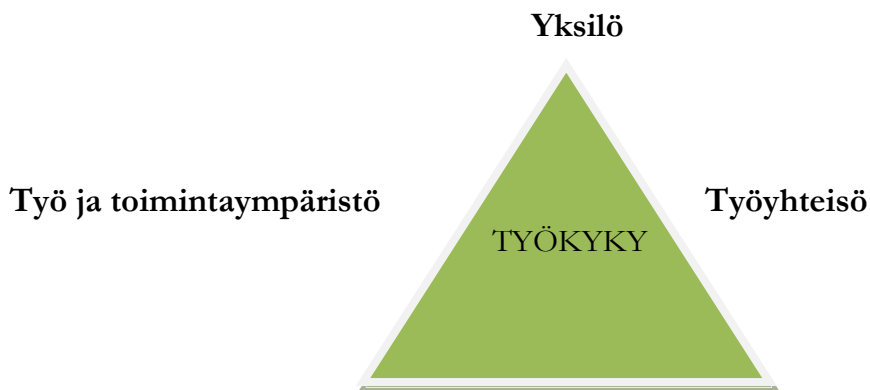
Suomessa työhyvinvointia ja siihen liittyvää toimintaa säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn tekemisen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Toisaalta työhyvinvointiin liittyy myös paljon ei-lakisääteistä toimintaa, joita ovat muun muassa terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistys- ja kulttuuritoiminta, liikunnan edistäminen sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittäminen. (Suutarinen 2010, 14–16.)

Työhyvinvointi – toiminta mielletään laaja-alaiseksi eri alueille ulottuvaksi kehittämis-toiminnaksi. Suomessa yleisimmin tunnettuja työhyvinvoinnin käsitteitä ovat: työkykyä ylläpitävä (TYKY) - ja työhyvinvointia edistävä (TYHY) – toiminta. (Rauramo 2008, 24.) Suomen siirryttyä 1980–1990-luvuilla tietoyhteiskuntaan, fyysinen työkuorma muuttui yhä enemmän psyykkisen kuorman puolelle (Suutarinen 2010, 16).

Tästä johtuen vuosikymmenten vaihteessa säädetty työterveyshuoltolaki, joka velvoittaa jokaisen työnantajan järjestämään työntekijöilleen työterveyshuoltopalvelut, toimi yhtenä alkusysäyksenä työhyvinvoinnin ja siihen liitettävän toiminnan kehittämisen suhteen. Tuolloin Suomessa kehitettiin TYKY – toiminnan malli, jonka tavoitteena oli ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyä. (Kaski 2012, 18; Rauramo 2008, 24.) Tällä tarkoitettiin toimintaa, jolla työnantaja edistää paitsi turvallisuutta ja terveellisyttä, mutta myös ylläpitää työntekijöiden työkykyä, joista yhtenä päällimmäisenä asiana oli ennen kaikkea ikääntymisen vaikutuksen ehkäisemisen (Mamia 2009, 26; Suutarinen 2010, 16).

1900-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa työstä johtuvat henkisen terveyden haitat nousivat vielä voimakkaammin esille. Näin ollen 2000-luvulla työturvallisuuslaki (§1, 23.8. 2002/738) laajennettiin koskemaan näkyvämmiin henkistä työsuojelua. (Suutarinen 2010, 14–16.) Tämän seurauksena nykyään työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään enenevässä määrin käsitettä työhyvinvointia edistävä – toiminta eli TYHY – toiminta (Rauramo 2008, 24).

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin käsite on monisäikeinen ja lukuisiin aihe-alueisiin viittaava kokonaisuus (Juuti 2010, 47). Määriteltäessä työhyvinvointia apuna voidaan käyttää kokonaisvaltaista työkyvyn käsite -kaaviota (kuvio 1). Perusajatus on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamien osa-alueiden lopputuloksena. Perusasioiltaan kunnossa oleva työ tukee yksilön työkykyä ja sen säilymistä ja vastaavasti ongelmat työssä murentavat sitä. Huomioitavaa on, että myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Vesterinen 2006, 31.) Meillä on kuitenkin yksilönä henkilökohtainen vastuu huolehtia omasta työhyvinvoinnista, mutta toisaalta se on myös oikeutemme (Tiainen 2012, 3).



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31.)

Työkykyyn vaikuttavat tekijät eri osa-alueiden mukaisesti

Yksilö:

- toimintakyky, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, vastuu, osaaminen, terveys

Työ ja toimintaympäristö:

- työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkäys, työn henkinen kuormittavuus, uralla eteneminen, työvälineet, fyysinen kuormittavuus, fyysiset työolot

Työyhteisö:

- Johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutus, sosiaalinen tuki

(Vesterinen 2006, 31.)

2.1 Työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen selviytymistä ja suoriutumista työn teosta eli mahdollisuutta ja kykyä tehdä työtä välittämättä siitä, onko työntekijällä esimerkiksi jokin vamma tai sairaus (Kaski 2012, 134). Tutkimusten valossa 1970-luvun loppupuolelta lähtien suomalaisen väestön työkyky on kohentunut (Lundell ym. 2011, 79).

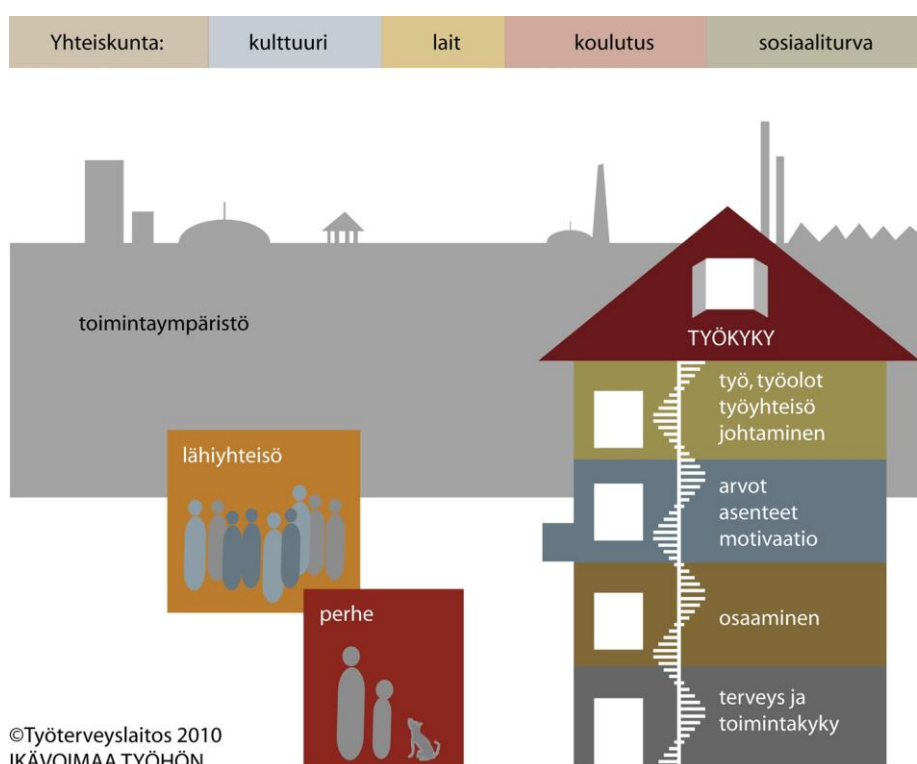
Työkykyyn liittyvät myönteiset vaikutukset koskevat lähinnä vanhimpia työntekijäryhmiä. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrien mukaan työkykynsä rajoittuneiksi arvioivien osuus pieneni huomattavasti 45–54-vuotiailla naisilla ja 45–64-vuotiailla miehillä 2000-luvun alkuun tultaessa. Työkykynsä korkeintaan kohtalaiseksi arvioivien palkansaajien lukumäärä on myös pienentynyt 2000-luvun aikana. 2000-luvun aikana yli 54-vuotiaiden palkansaajien keskimääräinen työkyky on parantunut sekä työn henkisten että fyysisten vaatimusten suhteen selkeämmin kuin muissa ikäryhmissä. Mutta myös 45–54-vuotiaiden sekä nuorempien ikäryhmien työkykyarviot ovat parantuneet. (Lundell ym. 2011, 79.)

Väestön työkyvyn kohentumiseen on todennäköisesti vaikuttanut työolojen ja –välineiden sekä työergonomian kehittyminen. Merkittävin tekijä kuitenkin on suomalaisväestön koulutustason huima nousu ja siihen sidoksissa oleva ammattirakenteen muutos 1970-luvulta lähtien. (Lundell ym. 2011, 79.)

2.2 Työkykyyn vaikuttavat tekijät

Siirryttäessä tarkastelemaan työkykyyn vaikuttavia ja liittyviä tekijöitä apuna voidaan käyttää Työterveyslaitoksen työkyky-taloa (kuva 1). Työkyky-talon arkkitehti Juhani Ilmarinen on sitä mieltä, että työkyky syntyy työn vaatimusten sekä ihmisen ja työyhteisöjen voimavarojen tasapainosta. Mikäli tasapaino on hyvä, myös työkyky on hyvä. Työkyky-talon perusta rakentuu yksilön terveydestä ja toimintakyvystä. (Suutarinen 2010, 28–29.) Kasken (2012, 189) mukaan ihminen, joka voi hyvin, tekee myös työnsä tehokkaammin ja olivatpa työssä puitteet melkein millaiset tahansa, niin itsestään huolehtiva ihminen pärjää paremmin.

Tämän mukaan kestävää työkykyä ei voi siis rakentaa, mikäli tukeva perusta puuttuu. Kun talon kolme alinta kerrosta eli ihmisen voimavarat vastaavat ja kestävät neljännen kerroksen eli työn painon, pysyy talo pystyssä eivätkä kerrosten lattiat ja seinät sorru rasituksessa. Toisaalta talon ylimpiä kerroksia ei voi rakentaa, elleivät alimmat kerrokset ole valmiita eli toisin sanoen työllä, työolosuhteilla tai johtamisella ei ole merkitystä, mikäli henkilöllä ei ole työn tekemisen kannalta riittävää terveyttä ja toimintakykyä, sopivaa osaamista ja työn tekemisen kannalta keskeisiä arvoja, asenteita ja motivaatiota. Huomioitavaa on myös, että työkykytalo – mallissa kolmannessa kerroksessa työelämä ja muu elämä sovitetaan yhteen. (Suutarinen 2010, 28–29.)



Kuva 1. Työkyky-talo. (Työterveyslaitos 2011)

Rauramo (2008) on kehittänyt Maslowin tarvehiarkiaan perustuvan työhyvinvoinnin tilaa kuvaavan mallin, työhyvinvoinnin portaat (kuva 2). Myös tätä mallia voidaan hyödyntää työkyvyn vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun ja ymmärtämiseen yhdessä työkykytalon kanssa. (Suutarinen 2010, 26.)

Maslowin hierarkisen oletuksen mukaan ihmisen perustarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve ja ne ovat toisistaan riippuvaisia. Kun tarve on melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Näin ollen vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, koska tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. (Rauramo 2008, 29.)

Fysiologiset tarpeet täyttyvät kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan (Rauramo 2008, 35). On tärkeää, että ihmisen siviili- ja työminän välillä on selkeä raja. Lisäksi jokaisella tulee olla oikeus myös lepoon ja silkkään olemiseen. (Kaski 2012, 189.) Riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito ovat välttämättömiä. Työterveyshuollon rooli on erityisen merkittävä, sillä mikäli työntekijän toimintakyvyssä, työolosuhteissa tai työssä tapahtuu terveyteen vaikuttavia muutoksia, niin niiden varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen sekä tarvittaessa oikeaoppinen hoito ovat parhaimmat takeet työntekijän työkyvyn ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. (Rauramo 2008, 35; Kaski 2012, 135–136.)

Miten nämä edellä mainitut asiat sitten toteutuvat? Vuoden 2011 työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 11) mukaan yli 50 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työnantaja ottaa huomioon heidän elämäntilanteensa muun muassa työtehtävien määrässä, työaikojen joustossa ja urakehityksessä.

Turvallisuuden tarpeen tyydyttämisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, joita tukevat järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. Muita edellytyksiä ovat toimeentulon mahdollistava palkkaus, pysyvä työsuhde sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja tasa-arvoinen työyhteisö. (Rauramo 2008, 35.) Kannatteleva ja hyvinvointia arvostava työyhteisö voidaan rakentaa esimerkiksi vahvistamalla luottamuksen ilmapiiriä (Ojala & Jokivuori 2012, 40).

Liittymisen tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Keskeisiä arvoja työyhteisössä ovat avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tärkeitä seikkoja ovat myös toimivat esimies-alaissuhteet, kokouskäytännöt ja työnkehittäminen yhdessä. (Rauramo 2008, 35.)

Lundell ym. (2008, 83) näkemyksen mukaan työyhteisöön liittyvät tekijät heijastuvat myös työkykyyn. Näin ollen työyhteisöjen käytäntöjen ja toiminnan kehittäminen ei välttämättä tarvitse olla irrallista toimintaa, vaan ihan arkityötä. Kehittäminen voi olla pieniä tai suuria askelia kohti tavoitetta, joka voi sysätä työyhteisön muutoksen positiiviselle kehälle. Oleellista onnistumisen kannalta on, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus olla mukana. (Multanen ym. 2004, 12.)

Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta kehittävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Myös jokapäiväistä arkea ja toimintaa ovat oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen. (Rauramo 2008, 35.)

Arvostuksen tarve voidaan vielä jakaa kahteen tarpeeseen: sosiaaliseen tarpeeseen ja itsearvostukseen. Yksilön kannalta erityisen merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, joita hän pitää tärkeinä. Siksi muun muassa lähimmän esimiehen arvostus on usein meille hyvin tärkeitä, mutta yhtä lailla tärkeää voi olla myös asiakkailta tuleva myönteinen palaute, kotiväen lausumat kommentit, arvostamiemme kollegoiden tai työtovereiden myönteinen palaute, oman isämme tai äitimme ajatukset siitä, mitä teemme. (Rauramo 2008, 143–144; Furman & Ahola 2002, 21.)

Itsearvostus käsittää sellaisia asioita muun muassa kuin itseluottamus, kompetenssi, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään on vaikuttavassa merkityksessä. Itsearvostusta ei voi samalla tavalla tai yhtä helposti menettää kuin toisilta saatua arvostusta. (Rauramo 2008, 143.)

Itsensä toteutumisen tarpeen tyydyttymistä rakentavat sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaation kuin suomalaisen yhteiskunnankin kilpailukyvyn perusta on osaaminen. Osaaminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista eli oppimista. Suurin osa oppimisesta mikä liittyy työhön, tapahtuu työpaikoilla. Rohkeaa on väittää, mutta koulutuksella on siis melko vähäinen merkitys osaamisen kehittämisessä. Tärkeämpiä tekijöitä ovat erilaiset työjärjestelyt, jotka mahdollistavat asiantuntijuuden kehittymisen. Pelkällä koulutuksella ei siis tulla osaajaksi vaan pitkällisen ammatinharjoittamisen kautta. (Rauramo 2008, 35, 160–162.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Suutarinen 2010, 26.)

3 Työhyvinvoinnin merkitys

Työpaikoilla tapahtuvaa työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella monin eri tavoin. Tuottavuus, tuloksellisuus, kustannussäästöt ja laatu ovat luonnollisesti tärkeitä näkökohtia organisaatiolle, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat erittäin tärkeä peruste. Näin ollen työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito tulee nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa. (Rauramo 2008, 18, 25.)

3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys organisaatiolle

Organisaation menestyksen todentaminen on yksiselitteisesti mahdotonta, sillä menestys koostuu monista eri osa-alueista. Esimerkiksi taloudellinen menestys on sidoksissa siihen, miten hyvin työntekijät voivat tehtävissään ja yhteisönsä jäseninä. Näin ollen sekä taloudellinen että sosiaalinen näkökulma olisivat sidoksissa toisiinsa. Tästä johtuen yhteiskuntavastuulla on nykyään strategisesti tärkeä ja kasvava merkitys organisaatioissa ja sitä kautta se on myös merkittävä tekijä työhyvinvointityössä (Pyöriä 2012, 27; Rauramo 2008, 18).

Talousvastuuta on usein pidetty yrityksen ensisijaisena vastuun muotona, mutta sekä organisaation, työntekijöiden että yhteiskunnan näkökulmasta on tärkeää, että työvoimaa hyödynnetään sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Sillä panostaminen työhyvinvointiin on olennaista erityisesti pitkän aikavälin taloudelliselle kestävyydelle. Työntekijöiden hyvinvointi on lisäksi yhteydessä heidän asemaansa yhteiskunnan jäsenenä eikä esimerkiksi hyvinvoiva työntekijä poistu ennenaikaisesti työmarkkinoilta. Kannattaa myös huomioda, että yhteiskuntavastuullisten organisaatioiden imago kiinnostavana työpaikkana ja yhteistyökumppanina on arvostettua. (Pyöriä 2012, 27–28; Rauramo 2008, 18.)

Elinkeinoelämän keskusliiton työmarkkinapoliittisen linjauksen mukaan (2006) työhyvinvointi edistää muun muassa tuottavuutta ja liiketoiminnan tuloksellisuutta. Taloudesta puhuttaessa ei siis sovi unohtaa tuottavuutta eikä myöskään laatua. Organisaation työympäristön kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet ovat suoraan verrannollisia vähentämään työpaikoilla tapahtuvia tapaturmia ja ennaltaehkäisevät sairauspoissaoloja.

Työterveyden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta, sillä tapaturmien ja sairauspoissaolojen kustannukset saattavat nousta huomattaviksi, kun mukaan lasketaan vielä niiden aiheuttamat toimintahäiriöt sekä myös mahdollinen työn huono laatu. Tuottavuuden kasvun ja laadun paranemisen yksi avaintekijöistä on toiminnan häiriöttömyys. (Rauramo 2008, 18–19.)

3.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys työntekijälle

Nykymaailmassa jopa menestyvien yritysten ja sitä kautta työpaikkojen lopettamiset ja siirrot eivät ole harvinaisia. Tästä johtuen työpaikan varmuus ja jatkuvuus eivät ole itsestäänselvyksiä. Suomalaisille varmuus on yksi työpaikan tärkeimpiä ominaisuuksia. (Ylästalo 2012, 78.)

Monen työelämässä olevan arkipäivää on jatkuva huoli työllistymisestä, toimeentulosta tai muut taloudelliset ongelmat. Näin ollen jotkut työpaikat ovatkin alkaneet laatia toimintasuunnitelmia, jotka tähtäävät työsuhteiden vakinaistamiseen. Tällä tavalla voidaan välttää muun muassa työntekijän uupumusta ja stressiä, joka saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa alentuneeseen työkykyyn ja sitä kautta heikentyneeseen terveydentilaan. Työhyvinvoinnin kehittämisellä vaikutetaan siis muun muassa työntekijän henkiseen, mutta myös fyysiseen hyvinvointiin. (Rauramo 2008, 85; Mamia 2009, 28.)

Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan pääsääntöisesti työn fyysisen kuormituksen hallitsemista. Työn fyysinen kuormitus on liikunta- ja verenkiertoelimistöön kohdistuva kuormitus. Tyypillisiä fyysisesti kuormittavia työtehtäviä ovat käsin tehtävät tavaroiden nosto ja siirrot, yksipuoliset toistuvat liikkeet ja paikallaan istuminen. Esimerkiksi työn hyvä organisointi, tilojen ja tavaroiden suunnittelu, tarpeellisten apuvälineiden hankkiminen ja niiden käytön opastaminen ovat työhyvinvoinnin kehittämistyön kohteita ja onnistuessaan ne ovat fyysistä kuormitusta helpottavia tekijöitä. (Rauramo 2008, 42.)

Tiainen (2012, 3) mainitsee artikkelissaan, että useilla työpaikoilla tuetaan henkilöstön harrastuksia esimerkiksi liikuntasetelein tai järjestämällä työpaikkaliikuntaa. Liikunta, ja sen harrastamiseen kannustaminen, työhyvinvoinnin kehittämisen apuvälineenä edistää

työntekijän kaikkia työ- ja toimintakykyyn liittyviä tekijöitä, niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin (Rauramo 2008, 61).

Ihmisen sosialisatio- eli yhteisöllistymisprosessi alkaa jo syntymän alkuvaiheilta jatkuen läpi elämän. Erilaisiin ryhmiin liittyminen on ihmiselle luontaista, esimerkkeinä sanottakoon perhe, ystävät, parisuhde, urheilu- ja harrasteseurat, uskonnolliset tai poliittiset ryhmittymät tai työyhteisö. Ihmisellä on luontaista tuntoa, että on rakastettu, hyväksytty, huomattu ja tärkeä. Sosiaalinen tuki on yksi niistä tekijöistä, jotka helpottavat elämässä esiintyviä paineita. Hyvin toimivassa työyhteisössä pystytään kokemaan näitä terveyttä edistäviä ja voimavaroja tukevia tuntemuksia, jotka ruokkivat myös yksilön itsetuntoa. Kun työyhteisö kehittää toimintaansa, saadaan ihmisten osaaminen käyttöön, opitaan jakamaan vastuuta, jolloin joustavuus lisääntyy ja monitaitoisuus kasvaa. Ihminen on tunteva kokonaisvaltainen, psykologinen olento ja siten ihmissuhteet työssä ovat myös oleellinen osa työmotivaatiota, jolla on vaikutusta työn tuloksellisuuteen sekä ennen kaikkea työhyvinvointiin. (Rauramo 2008, 123–124; Multanen ym. 2004, 15.)

3.3 Vastuu työhyvinvoinnista

Organisaation vastuun perusta työhyvinvointiin liittyen muodostuu lakien, kansainvälisten sopimusten ja suositusten noudattamisesta (Rauramo 2008, 14). Esimerkkinä kerrottakoon, että työterveyshuoltolain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää muun muassa työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki, 1383/2001).

Vesterisen (2010, 111.) mukaan työyhteisön hyvinvointi liittyy tavalla tai toisella hyviin esimiestaitoihin. Pelkistettynä hyvät esimiestaidot tarkoittanevat alaistensa kanssa vuorovaikutuksessa olemista niin, että organisaation yhteinen tehtävä tulee toteutetuksi parhaalla mahdollisella tavalla. Siispä esimiehen yksi vastuun osan työhyvinvoinnissa on mahdollistaa alaistensa kehittyminen, jonka hän tekee edistämällä työntekijöiden pyrkimyksiä vaikuttaa muun muassa työympäristöönsä. (Vesterinen 2010, 111.)

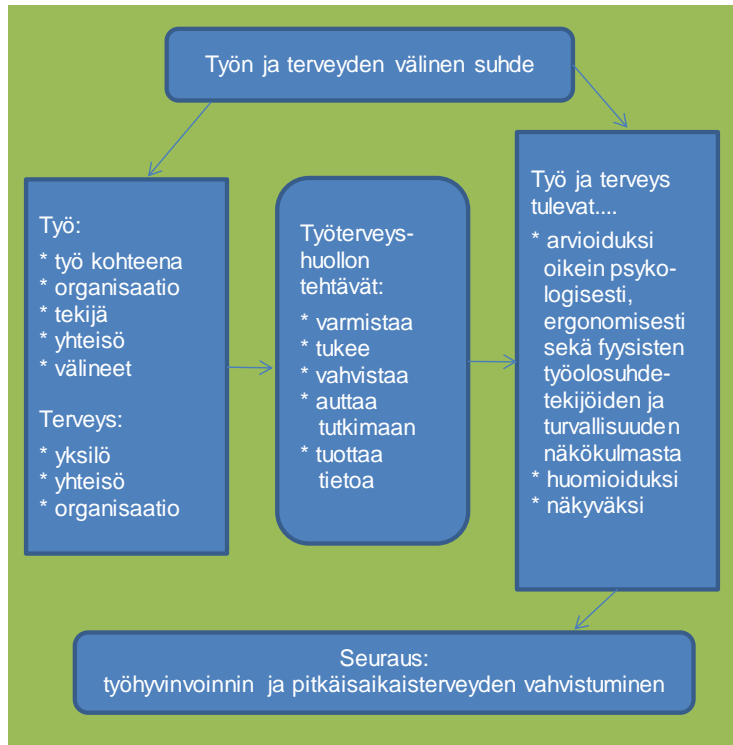
Todettakoon myös, että työsopimuslain (55/2001) 3. luku velvoittaa muun muassa seuraavasti: työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta, pidättäytyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta sekä toimittava muutenkin asemansa mukaisesti. Näiden velvoitteiden lisäksi huomioimisen arvoista on, että työntekijä ei myöskään saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Näin ollen voidaan todeta, että vastuu työhyvinvoinnista jakautuu organisaatiolle, työyhteisölle, esimiehelle ja työntekijälle. Mutta väitettäköön rohkeasti, että ensisijainen vastuu työhyvinvoinnista on työntekijällä itsellään. (Tiainen 2012, 3; Vesterinen 2010, 113–114.)

4 Työterveyshuolto

Vuosituhanen vaihteen jälkeen uudistetun työterveyshuoltolain perustana on, että työterveyshuollon toiminta painottuisi ennaltaehkäisevään työhön sairauden hoidon sijaan. Tästä johtuen työterveyshuollon on muistettava ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon laki, oma perustehtävä ja terveystieteiden näkökulma. (Kaski 2012, 15, 29.)

Työterveyshuollon tuottamassa työssä kiinnostuksen kohteena on työn ja terveyden välinen suhde (kuvio 2). Tässä yhteydessä työ voi käsittää työntekijän, työyhteisön, työvälineet, työolosuhteet tai työn kohteena, kun taas terveyden tarkastelu voi kohdistua yksilöön, yhteisöön tai organisaatioon. Oleellista työterveyshuollon työssä on auttaa tutkimaan tai tuottamaan asiakkaalle tietoa tai varmistaa, tukea ja vahvistaa työn ja terveyden välistä vuoropuhelua niin, että työn ja terveyden välinen suhde tulee näkyviin ja huomioiduksi sekä ennen kaikkea arvioiduksi oikein. Tällainen työ on tärkeää, jotta ihmisten työhyvinvointi ja terveys pitkälläkin aikavälillä vahvistuisivat. (Kaski 2012, 17–18.)



Kuvio 2. Työterveyshuollon tehtäväkenttä. (Kaski 2012, 17.)

Työterveyshuollon toiminnan keskipisteenä on siis terveyden ja työn välinen suhde. Tätä suhdetta työstetään fyysisen ympäristön, ergonomian, työturvallisuuden ja sosio-emotionaalisen kuormituksen näkökulmista. Jotta työterveyshuollon tiimi voi auttaa ja tukea organisaatiota tunnistamaan, puuttumaan ja ennaltaehkäisemään työn ja terveyden välisiä riskitekijöitä täytyy toiminnan olla jatkuvaa. Toiminnassa arvioidaan, suunnitellaan ja toimitaan välillisesti tai suoraan. Työterveyshuollon työtä on myös kohteen ja oman toiminnan seuraaminen ja arvioiminen. (Kaski 2012, 23.)

4.1 Työterveyshuollon perustehtävä ja tavoitteet

Työterveyshuollon tavoitteena on työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisy, työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen työuran eri vaiheissa, terveellisen ja turvallisen työn ja työympäristön sekä hyvin toimivan työyhteisön kehittäminen, vahvistaminen ja tukeminen. Lisäksi sen tavoitteena on tukea, kuvion 2 avulla havainnollistettua, työntekijöiden pitkäaikaisterveyttä ja työhyvinvointia työpaikoilla. (Kaski 2012, 28.)

4.2 Ennaltaehkäisy

Työterveyshuollon osalta ennaltaehkäisevää työtä ovat esimerkiksi säännölliset terveystarkastukset ja -kyselyt, erilaiset työympäristökartoitukset sekä toimiva neuvonta ja tiedonanto (Kaski 2010, 139; Rauramo 2008, 75). Ennaltaehkäisyä tarjoavat myös ulkopuoliset tahot, joita ovat muun muassa erilaiset kuntoutusjärjestelmien tarjoajat, työeläkelaitokset, työsuojeluhallinta, työmarkkinajärjestöt sekä terveys-, liikunta- ja koulutuspalvelujen tuottajat. Ei sovi myöskään unohtaa yrityksen erillistä työkyvyn ylläpitoryhmää eli TYKY- tai TYHY- ryhmää ja sen panosta ennaltaehkäisevänä tekijänä. (Rauramo 2008, 25)

5 Kehitystyö

Työyhteisön käytäntöjä ja toimintaa voidaan parantaa kehittämällä ja lähtökohtaisena ajatuksena siinä on, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. Tilannesidonnaisuus kuuluu yhtenä osana kehitystyötä: osa muutoksista voidaan toteuttaa heti ja toteutuksesta voidaan päättää itsenäisesti. Joissakin tilanteissa tarvitaan päätökselle ylimmän johdon tuki ja näin ollen aikaa koko asian toteuttamiselle on varattava enemmän. (Multanen ym. 2004, 12.) Parhaimmillaan muutokset voivat johtaa työtehtävien monipuolistumiseen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavien joustojen paranemiseen. Mutta usein muutoksiin kytkeytyy myös vaatimusten kasvaminen ja työtahdin kiristyminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 21.)

5.1 Kehitystyön tarve

Tarve kehittämiseen saa yleensä alkunsa siitä, että organisaation sisäisessä tai ympäristön todellisuudessa tapahtuu jotain muutosta. Koetaan esimerkiksi, että työ ei suju, työssä on sählystä tai yhteistyö muiden tiimien kanssa takkuu. Toisinaan kimmokkeena voi toimia toistuva asiakaspalaute tai kiristynyt kilpailutilanne. Oleellista on, että vastataan oikeaan tarpeeseen, sillä ilman selkeää tavoitetta ihmisten motivoiminen ja sitouttaminen voi olla hankalaa. (Luoma & Arikoski 2006, 124; Luokomaa 2012, 35.)

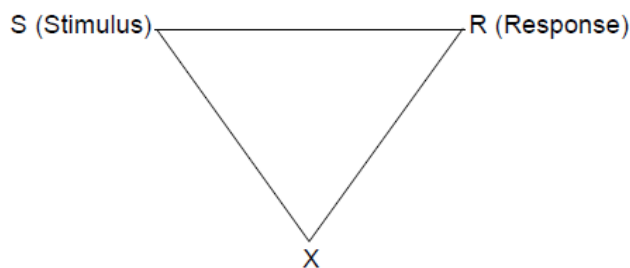
5.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Suunniteltaessa ja organisoitaessa työhyvinvointityötä on lähtökohtana aina organisaation perustehtävä. Määritelmä työhyvinvoinnista kytkeytyy organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Muun muassa työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista, kehityskeskusteluista, ilmapiirikartoituksista, henkilöstökyselyistä, asiakaspalautteesta ja lähtöhaastatteluista saadaan sisältöön tarvittaessa lisäaineksia. Työhyvinvointityön sisältö voidaan jakaa pitkän tai lyhyen ajan tavoitteiksi esimerkiksi organisaatiotasolla, työyhteisötasolla ja yksilötasolla. Tärkeää on päättää, ketkä toimivat työhyvinvointityön keskeisinä toimijoina, työryhmänä – montako kertaa kokoonnutaan ja miten ne ajoitetaan ja laaditaan sisällöltään organisaation muun toiminnan kannalta järkevästi sekä kehitystyöhön soveltuva menetelmä. (Suutarinen 2010, 32.)

5.3 Toiminnan teoriasta kehittävän työntutkimiseen

Toiminnan teoria on teoriasuuntaus, joka sijoittuu yhteiskuntatieteen ja käyttäytymistieteen välimaastoon. Toiminnan teoriaan perustuva kehittävä työntutkimus on suomalaisen kehittämisote, jota on sovellettu muun muassa organisaatioiden kehittämiseen, työssä oppimiseen, innovaatioihin ja verkostojen tutkimukseen. (Mäkitalo 2001, 39.)

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian perustajan, psykologi Vygotskyn (1896–1934) yksi merkittävä huomio oli, että ihmisen käyttäytyminen ei määräydy välittömästi ympäristön ärsykkeistä tai sisäisistä biologisista tekijöistä, vaan kulttuurituotteiden kuten kielen ja työvälineiden välittämänä. Yksilö käyttää havaintojensa tulkinnassa ja toimintansa säätelyssä kulttuurin tarjoamia käsitteitä, ajatusmalleja ja käytännöllisiä välineitä. Teke miinsä havainnointeihin perustaen, jonka rakenteen hän kiteytti kolmion muotoon (kuvio 3), Vygotsky johti toiminnan kulttuurisen välittyneisyyden teoriasta aikanaan uuden psykologian tutkimusmenetelmän, jota hän kutsui kaksoisärsytyksen menetelmäksi tai kehittäväksi kokeeksi. (Virkkunen, Engeström, Helle, Pihlaja & Poikela 2000, 81; Engeström 1995, 41–42.)



Kuvio 3. Välittynyt teko. (Engeström 1995, 42.)

Mallissa S (stimulus) on ärsyke ja R on reaktio (response). X on ärsykkeen ja reaktion väliin tuleva esine – työkalu tai merkki. Esimerkiksi halutessaan muistaa tärkeitä asioita ihmiset ovat kautta historian käyttäneet apuna ulkoisia esineitä ja merkkejä: solmuja, viiltoja puun kyljessä jne. Työkalujen ja merkkien (ennen muuta kielen) avulla ihminen moninkertaistaa ruumiilliset ja henkiset mahdollisuutensa ja muodostaa pysyvää, yhteiseen käyttöön kasautuvaa tietoa ja taitoa – kulttuuria. (Engeström 1995, 41.)

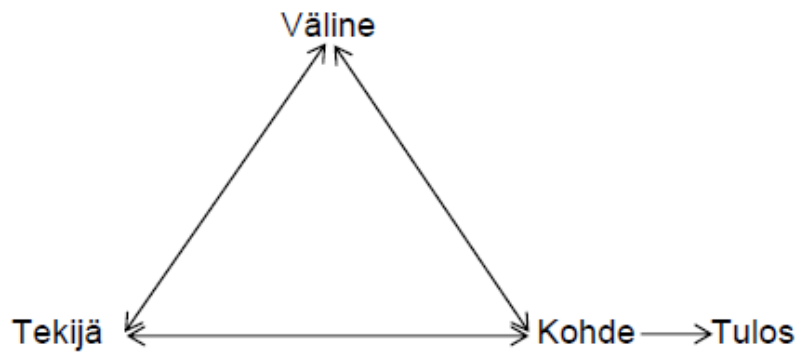
Virkkusen ym. (2001, 81–82.) mukaan tutkiessaan tavanomaisia kokeiden suorituksia Vygotsky huomasi, että riippumatta siitä, miten tarkasti kokeenjohtaja määritteli tehtävän, tutkittavat henkilöt tulkitsivat tehtävän eri tavalla. Tutkittavat henkilöt toivat koetilanteeseen oman kulttuuritaustansa ja yrittivät tulkita annettua koetehtävää aikaisemmin omaksumiensa käsitteiden ja ajatusmallien avulla.

Kehittävässä kokeessa hän ei ainoastaan huomioinut henkilöiden tulkintoja, vaan ohjasi nämä aktiivisesti muodostamaan uutta välinettä tehtävän jäsentämiseksi ja ratkaisemiseksi. Tällä tavoin toimiessaan, hän tavallaan sysäsi kehitystä eteenpäin saadakseen selville kehityksen mahdollisuuksia ja sen esteitä. Kulttuurin mahdollistamien ajatusmallien ja välineiden omaksuminen merkitsee yksilön kehittymistä ja se voi tapahtua yhteisössä, vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Virkkunen ym. 2000, 81–82.)

Vygotskyn oppilas ja työtoveri A.N. Leontjev eteni välittyneisyyden analyysissä ratkaisevasti ja laajensi toiminnan teoriaa tekemällä eron yksilön tekojen ja yhteiskunnan historiallisesti kehittyneen, useiden yksilöiden yhteistoimintaa edellyttävän toiminnan välillä. (Virkkunen ym. 2000, 82; Engeström 1995, 42.) Hän korosti, että toiminnan eri tasojen välillä tapahtuu jatkuvia siirtymiä. Hyvänä esimerkkinä toimii Leontjevin tunnettu heimoyhteisön metsästystoiminta. (Engeström 1995, 42.)

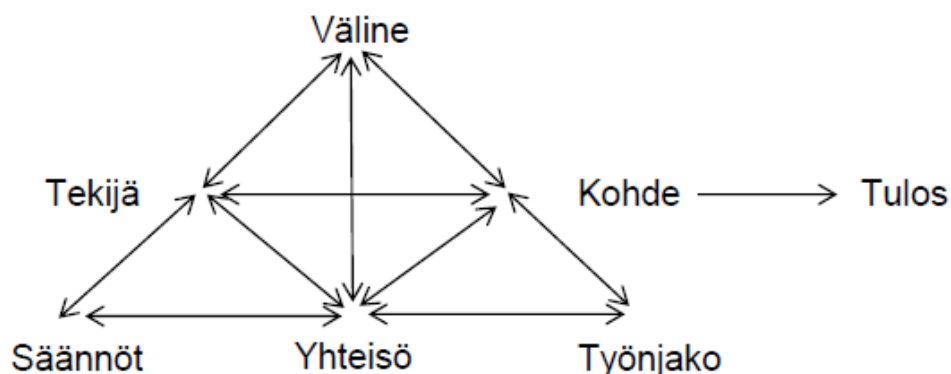
Toiminnassa heimon jäsenten yhteisiä ponnisteluja säätelee ja motivoi kohteena oleva riista, mahdollisuus muokata siitä tarpeet tyydyttävää ravintoa ja vaateetusta. Vaativamman saaliin tavoittamiseksi heimon on kuitenkin annettava eri jäsenille erilaisia tehtäviä metsästyksessä: yhdet esimerkiksi ajavat riistan liikkeelle, toiset tappavat sen. Riistan liikkeelle ajamisen välitön tavoite on suoranaisesti vastakkainen koko toiminnan motiivin kanssa. Riistan liikkeelle ajaja hätistää eläimiä pakoon, ei suinkaan yritä tavoittaa ja tappaa niitä. Toisin sanoen tämä on teko, jolla on koko toiminnan motiivista eriytynyt tavoite. (Engeström 1995, 43–44.)

Näin ollen toiminnan kohde (kuvio 4), se mitä ihmiset toiminnassaan työstävät ja mitä he toiminnallaan pyrkivät saamaan aikaan, on Leontjevin mukaan toiminnan teorian toiminnan tärkein elementti. Muistettavaa on kuitenkin se, ettei kohde ole yleensä kovinkaan yksiselitteinen ja selkeä, vaan moniulotteinen ja muutoksessa elävä. (Virkkunen ym. 2000, 82; Mäkitalo 2001, 39.)



Kuvio 4. Työtoiminnan yksinkertainen malli. (Engeström 1995, 45.)

Virkkusen ym. (2001, 82.) mukaan Helsingin yliopiston akatemiaprofessori Engeström on jalostanut johtamissaan tutkimushankkeissaan erityisesti Leontjevin kohteellisen toiminnan ideologiaa ja esittänyt yleisen toimintajärjestelmän mallin, joka tuo esiin toimintajärjestelmän osat ja niiden väliset yhteydet (kuvio 5).



Kuvio 5. Toimintajärjestelmä. (Virkkunen ym. 2001, 83.)

Tällä toimintajärjestelmä – mallilla voidaan kuvata yksilön ja yhteisön välistä suhdetta työtoiminnassa, sillä tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. Yhteisö puolestaan tarkoittaa kaikkia niitä osanottajia, jotka jakavat toimintajärjestelmän saman kohteen. Työnjako kertoo tehtävien, päätösvalan ja etujen jakautumisesta näiden eri osanottajien kesken ja säännöt rakentuvat muun muassa työpaikan, työyhteisöjen ja yksilön arvoista, rituaaleista sekä perinteistä. (Engeström 1995, 46.)

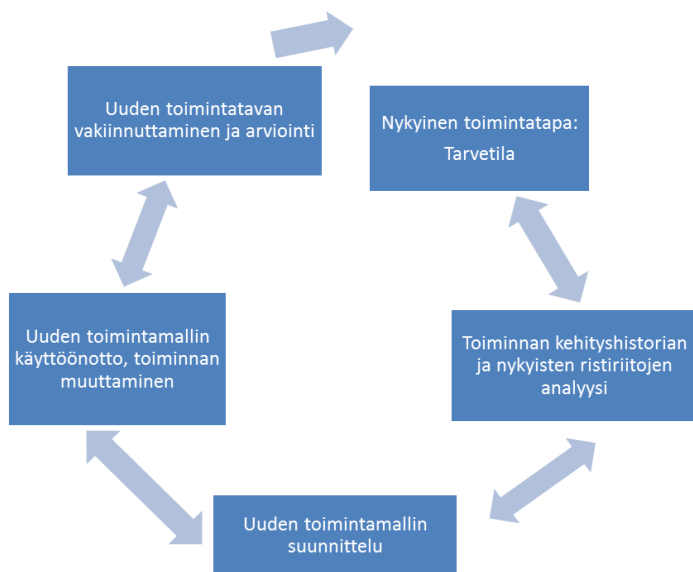
Leontjev havaitsi siis jo aikanaan toiminnan eri tasojen välillä tapahtuvia jatkuvia siirtymiä eli muutoksia, jotka ovat toimintajärjestelmä – mallin yksi perusidea. Näin ollen, kun toimintajärjestelmään tunkeutuu ulkopuolelta uusia aineksia, joku tai jotkut toimintajärjestelmän osat muuttuvat erilaisiksi kuin ennen. Syntyy esimerkiksi uusia menetelmiä suoriutua työstä, mutta rinnalla käytetään myös vanhojakin tapoja. Tämä tilanne saattaa aiheuttaa yhteensopimattomuutta ja ristiriitoja osien välillä. Näiden ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää uusien välineiden ja toiminnan uusien kulttuurillisten muotojen kehittämistä. Ristiriitojen analysointiin ja toiminnan kehittämistyöhön voidaan käyttää apuna kehittävää työntutkimista ja sitä kautta ekspansiivista oppimista.

(Virkkunen ym. 2000, 82–83; Mäkitalo 2001, 41–46.)

Kehittävän työntutkimuksen menetelmäopin kehittelyyn antoi voimakkaasti virikkeitä Vygotskyn kehittävän kokeen idea. Kehittävä työntutkimus kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatiossa josta rakentui ajatus, että muutos pakottaa työyhteisön kirjaimellisesti oppimaan jotakin. Tästä johtuen tarvittiin uudenlaista oppimisteoriaa tällaisten uusien toimintamalleja tuottavan oppimisen ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi. (Engeström 1995, 87, 123.)

Virkkusen ym. (2000, 84.) mukaan Engeströmin kehittänyt ekspansiivinen oppimisteoria edustaa yritystä vastata siihen. Oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos, joka on ekspansiivisen oppimisen oleellinen tunnuspiirre. Tämä merkitsee sitä, että oppimisprosessi on luonteeltaan yhteisöllinen ja pitkäkestoinen tapahtuma, joka voidaan havainnollistaa syklinä eli kehänä. (Engeström 1995, 87.)

Kehitys- ja muutostyötä tehtäessä kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen vaiheet ja ristiriidat voidaan kuvata toiminnan uudistamisen syklinä (kuvio 6.) (Virkkunen ym. 2000, 85).



Kuvio 6. Toiminnan uudistamisen sykli. (Virkkunen ym. 2000, 85.)

Toiminnallisen uudistamisen syklin ensimmäinen vaihe on **tarvetila**, joka syntyy silloin kun toimintajärjestelmän osien välillä muodostuu ristiriitoja. Toimintajärjestelmän tasolla kyseessä on kehitysvaihe, jossa alkaa esiintyä erillisiä kitkatilanteita, mutta vielä ei tiedetä selvää kohdetta. Epämääräinen tyytymättömyys, joka usein kohdistetaan henkilöihin tai henkilöryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden asemesta, on tälle vaiheelle ominaista. (Engeström 1995, 89; Virkkunen ym. 2000, 84–85.)

Toisena vaiheena on **toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi**, jossa toimintajärjestelmän joidenkin osatekijöiden välille on muodostunut kärjistyvä ristiriita, joka suuntautuu selvärajaisempiin kohteisiin. Ristiriita voidaan kokea sietämättömäksi, mutta tarjolla olevat ulospääsytietyt ovat yhtä sietämättömiä tai ne kumoavat toisensa. Esimerkiksi työpaikalle tuotu uusi tietojenkäsittelyjärjestelmä koetaan ylivoimaiseksi häiriöksi, mutta samalla paluu aikaisempaan, vanhentuneeseen järjestelmään koetaan yhä mahdottomaksi. (Engeström 1995, 90; Virkkunen ym. 2000, 84–85.)

Uuden toimintamallin suunnittelu on uudistamisen kolmas vaihe, jossa työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun nykyvaiheen ristiriitoihin. Se ei ole vain kokoelma korjauksia, vaan laadullisesti uusi kokonaisuus, ytimenä on uusi käsitys työn kohteesta. Uuden toimintamallin motivoiva voima perustuu juuri kohteen uudelleen hahmottamiseen. Uusien strategisten työvälineiden samoin kuin työnjaon- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen liittyy myös tähän vaiheeseen. Uutta toimintamallia ei tuoteta vain tyhjästä, vaan pyritään hyödyntämään ja parantamaan jo olemassa olevia muita samantyyppisiä toimintajärjestelmiä. Työyhteisön suorittamalla oman toimintansa ristiriitojen analyysillä on kuitenkin ratkaiseva merkitys. (Engeström 1995, 90–91; Virkkunen ym. 2000, 84–85.)

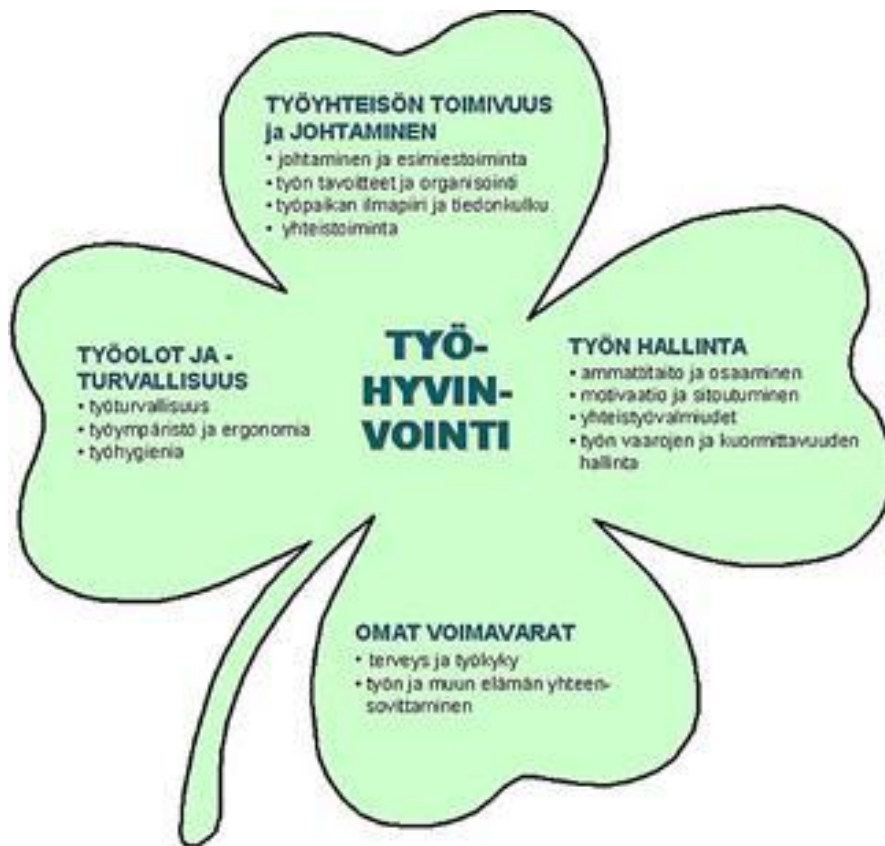
Uuden toimintamallin käyttöönotto ja toiminnan muuttaminen merkitsee edellisessä vaiheessa ideoiden ja suunnitelmien tasolla luodun toimintamallin ottamista käyttöön arkityöhön. Tämä tapahtuu usein ensin strategisten osaratkaisujen kokeiluina ja sen jälkeen yleistyy asteittain koko toimintajärjestelmän kattavaksi muutokseksi. Samalla laukeaa uusia häiriöitä ja konflikteja, joita usein kutsutaan muutosvastarinnaksi. Uudet ratkaisut ovat usein vielä keskeneräisiä käyttöönottovaiheessa, joten niiden ensimmäiset kokeilut saattavat tuottaa jatkokehittelyn tarvetta. Myös uudet esimerkiksi toimintatavat joutuvat kilpailuun vanhojen toimintatapojen kanssa, jotka aiheuttavat kiistelyä ja häiriötä. Näiden ristiriitojen ratkominen johtaa uuden toimintamallin muuttamiseen, sillä tehdään sekä kompromisseja ja perääntymisiä että uusia suunniteltua omaperäisempiä ja radikaalimpia oivalluksia ja käytännön ratkaisuja. (Engeström 1995, 91; Virkkunen ym. 2000, 84–85; Mäkitalo 2001, 45.)

Syklimallin viimeinen vaihe on **uuden toimintatavan vakiinnuttaminen ja arviointi**. Kyse ei ole enää kokeiluista vaan siirtymisestä tilaan, jossa uusia käytäntöjä otetaan systemaattisesti ja laaja-alaisesti käyttöön. Uudet käytännöt vahvistuvat kun uudet menettelytavat, käsitteet ja nimitykset alkavat vakiintua arkikäyttöön. Toisaalta tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan, mikä ei todennäköisesti tapahdu ilman kriittisten äänten nousua. Nämä kriittiset äänet tulevat lähinnä oman työyhteisön ympäröivistä työyhteisöistä ”naapureista” ja yhteistyökumppaneista. Näistä ristiriidoista muodostuu usein ainekset seuraavan kehityssyklin tarvetilavaiheen siemenet. (Engeström 1995, 91; Virkkunen ym. 2000, 85; Mäkitalo 2001, 45–46.)

Edellä esitelty ekspansiivisen muutoksen syklimallia voidaan käyttää apuna niin kokonaisten toimintatapojen muutosta analysoitaessa kuin pieniä, vaikkapa yhtä menettelytapaa tai välinettä koskevissa tapauksissa. On myös tarpeen muistuttaa, että kaikki oppimis- ja kehityssykliä eivät ole ekspansiivisia. (Engeström 1995, 91; Mäkitalo 2001, 46.)

6 Helsingin kaupungin työhyvinvointi

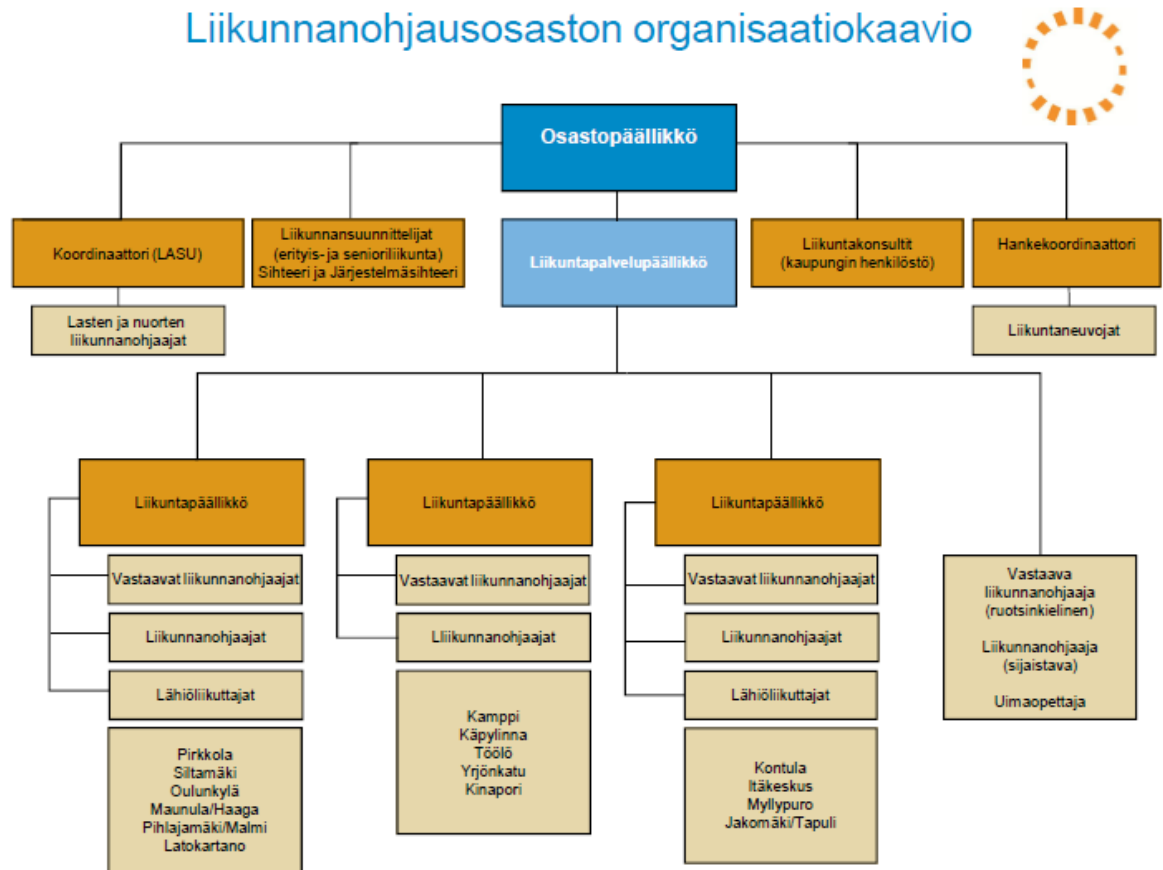
Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelma on työturvallisuuslain 9 §:n mukainen työsuojelun toimintaohjelma, joka perustuu kunnallisen alan työsuojelun yhteistoimintasopimukseen sekä kaupungin työsuojelun yhteistoiminnan periaatteisiin. Lisäksi toimintaohjelma tukee osaltaan Helsingin kaupungin strategiaohjelman toteuttamista. (Helsingin kaupunki 14.9.2010, 1.) Kaupunki kuvaa työhyvinvointiaan neliapilalla (kuva 3.), jossa työyhteisön toimivuus ja johtaminen, työhallinta, työolot ja – turvallisuus sekä työntekijän omat voimavarat muodostavat työhyvinvoinnin sisällön (Helsingin kaupunki 2012).



Kuva 3. Helsingin kaupungin työhyvinvointi. (Helsingin kaupunki 2012.)

Liikuntavirasto perustaa työhyvinvointityönsä muiden virastojen tapaan kaupungin yhteisiin linjauksiin tukeutuen ja näin ollen myös liikunnanohjausosaston työhyvinvointityö kytkeytyy kuvan 3 mukaisiin tekijöihin (Helsingin kaupunki 27.1.2011. 1–3).

Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosastolla työskentelee (kuva 4.) määräaikaisten projektityöntekijöiden ja kausiohjaajien määrästä riippuen 43 – 48 henkilöä (Helmi 2.11.2011).



Kuva 4. Liikunnanohjausosaston organisaatiokaavio (Helmi 10.4.2012.)

Työyhteisöjen toimivuutta ja johtamista liikunnanohjausosastolla pyritään kehittämään muun muassa säännöllisten johtoryhmäpalaverien, osastokokousten, kehittämistyöryhmien ja eri alueiden aluekokousten kautta. Pöytäkirjat näistä tapahtumista toimitetaan kaikille osaston jäsenille sähköpostin välityksellä, jolla pyritään parantamaan tiedonkulkua ja sisäistä viestintää. Esimiehet osallistuvat esimiesvalmennuskoulutukseen, jonka tavoitteena on kehittää heidän johtamistaitojaan ja sitä kautta lisätä esimerkiksi ammattitaitoisempaa työnohjausta. Muita toimenpiteitä ovat muun muassa osaston toiminnan tavoitteiden sekä henkilöstön roolien ja työkuvioiden selkiyttäminen, koko henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyiden tulosten vuosittainen seuranta ja hyödyntäminen sekä osaston sairauspoissaolojen seuranta.

Osastolla on käytössä varhaisen tuen malli, jota käytetään tarvittaessa ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä. (Helsingin kaupunki 27.1.2011. 1.)

Huomioimisen arvoista on, että liikunnanohjausosastolla toimii koulutus- ja hyvinvointityöryhmä, joka vastaa osaston henkilöstön sisäisen koulutuksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä työhyvinvoinnin edistämisestä. Työryhmän yhtenä tehtävänä on järjestää sisäisten tai ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla monipuolisia ammatillisia koulutuksia ympäri vuoden. Osaston henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista kehitetään sisäisten koulutusten lisäksi tarjoamalla mahdollisuus osallistua myös ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Muita osaston sisäiseen hyvinvointiin ja yhteistoimintaan liittyviä tempauksia ovat esimerkiksi yhteiset tyhy – päivät. (Helsingin kaupunki 27.1.2011. 1–3.)

Työn hallintaan ja omiin voimavaroihin liittyviä tekijöitä, joita ovat muun muassa motivaatio ja sitoutuminen sekä terveys ja työkyky, huomioidaan tiedottamalla kaupungin kuntoremonttitoiminnasta ja kannustetaan siihen osallistumaan. Muita kehittämis- ja edistämistoimenpiteitä ovat uusien liikuntavälineiden, tietoteknillisten laitteiden ja työvaatteiden hankkiminen ja käyttökoulutus huomioiden työhaasteet ja erityisesti työturvallisuus sekä ergonomia. (Helsingin kaupunki 27.1.2011. 1–2.)

Joustavilla työaikajärjestelyillä sekä muilla etuisuuksilla kuten esimerkiksi työsuhteasunnoilla pyritään helpottamaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista (Helsingin kaupunki 2012). Lisäksi terveellisiä työoloja ja turvallista työpaikkaa sekä yhteistyötä erityisesti laitososaston kanssa kehitetään yhteisillä koulutustilaisuuksilla, toimipistekohdaisilla vaarojen arvioinneilla sekä kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen (Helsingin kaupunki 27.1.2011. 1–3).

7 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyön ensisijainen tavoite oli herättää miettimään, mikä on yksilön merkitys ja vastuu osana työyhteisön työhyvinvointia. Sitä kautta pyrittiin rakentamaan avoin, keskusteleva, turvallinen ja motivoitunut työryhmä, joka aloitti kehittämistyön Helsingin kaupungin liikuntaviraston liikunnanohjausosaston itäisen alueen työyhteisön työhyvinvoinnin parantamista ja kehittämistä varten (Multanen ym. 2004, 28). Erityisesti keskityttiin oman työn merkitykseen ja arvostamiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaan sekä esimiestyöhön.

Tämä työ toimii yhtenä vaihtoehtoisena toimintamallina, kun mietitään ratkaisuja työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen ilman suurempaa ulkopuolista apua. Toimintamalli pyrkii mahdollisimman paljon osallistamaan työyhteisön jäseniä, jolloin motivaatio kehittämistyötä kohtaan sekä tulosten merkitys koskettavat niin yksilö kuin yhteisöäkin. (Multanen ym. 2004, 12.) Tulevaisuudessa on tarkoituksena hyödyntää opinnäytetyössä käytettyä toimintamallia muille liikunnanohjausosaston toimialueille huomioiden heidän tarpeensa.

8 Kehittämistyön vaiheet

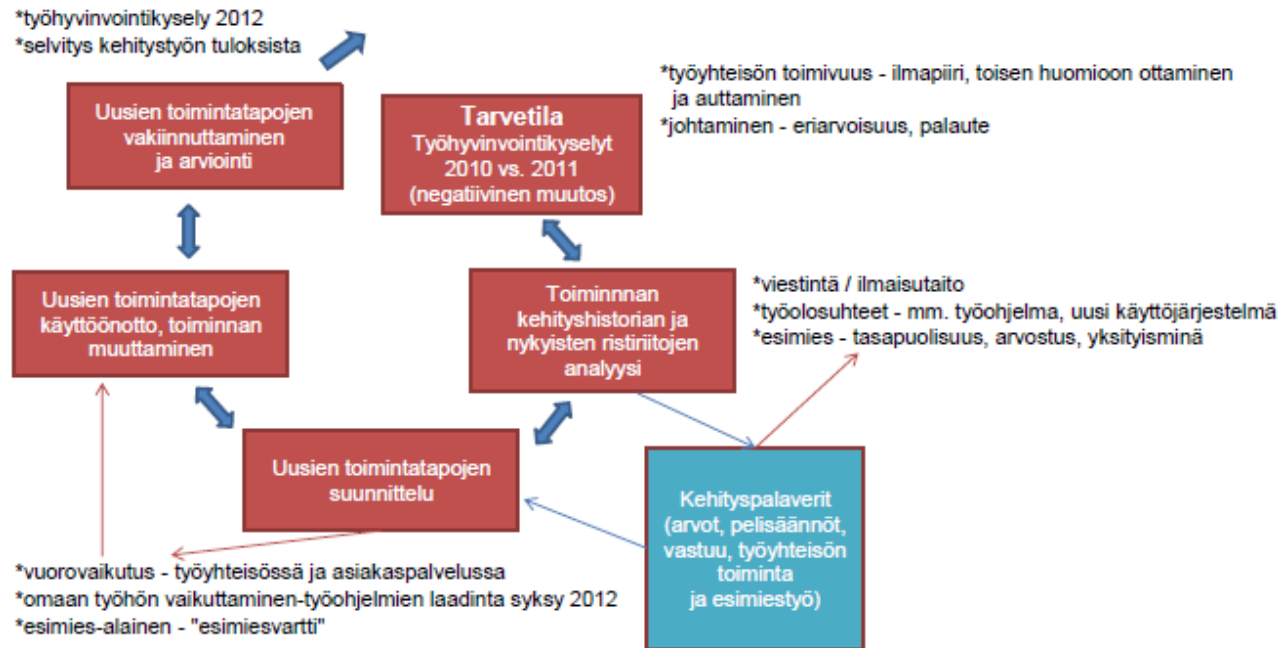
Työhyvinvoinnin kehittämistyö Helsingin kaupungin liikuntaviraston itäisen alueen työyhteisössä aloitettiin marras-joulukuun vaihteessa 2011 tarkastelemalla vuosien 2010 ja 2011 työhyvinvointikyselyissä tapahtuneita muutoksia. Kyselyiden tulosten mukaan negatiivista muutosta oli tapahtunut erityisesti työyhteisön toimivuudessa ja johtamisessa. (Helsingin kaupungin työhyvinvointikysely 2011.) Syntyi toiminnallisen uudistamisen syklin ensimmäisen vaiheen mukainen tarvetila (kuvio 7.), johon itäisen alueen liikuntapäällikkö päätti puuttua (Engeström 1995, 89; Virkkunen ym. 2000, 84–85).

8.1 Suunnitelma

Kehittämistyön yhtenä tärkeimpänä lähtökohtana oli sen kytkeytyminen arkityöhön. Suunnitelmaa laadittaessa tämä tekijä huomioitiin erityisesti, sillä käsiteltävät aihealueet olivat jokapäiväiseen työhön liittyviä ja näin ollen kehitettäviä käytäntöjä ja toimintoja pystyttiin hyödyntämään välittömästi työyhteisössä. (Multanen ym. 2004, 12.) Tästä johtuen kehittämistyön työryhmä rakennettiin itäisen alueen työyhteisön jäsenistä, johon kuuluivat: liikuntapäällikkö, kaksi lähiöliikuttajaa, nuorten vastaava liikunnanohjaaja, kaksi vastaavaa liikunnanohjaajaa, vastaava uimaopettaja, kolme vakituista liikunnanohjaajaa ja kaksi määräaikaista kausiohjaajaa.

Yhtenä osana suunnitelmaa oli päättää, miten kehittämistyö toteutetaan. Menetelmäksi valikoitui viidennessä luvussa esitelty toiminnan teoriaan perustuva kehittävän työntutkimuksen – mallia mukaileva osallistava työskentelytapa. Se on sovellettu ekspansiivinen oppimisen metodi, jossa ratkaistavaa tehtävää ei anna valmiina ulkopuolinen tutkija vaan se nousee toimintakäytäntöjen esiintyvistä ongelmista ja häiriöistä, joita työyhteisön jäsenet yhdessä tutkivat ja yrittävät kehitellä ongelmakohtiin toimivia ratkaisuja (Virkkunen ym. 2000, 85).

Seuraavalla sivulla esitettävä syklimalli (kuvio 7.) auttaa hahmottamaan työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistyön eri toimintavaiheita.



Kuvio 7. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen.

8.2 Työryhmä

Työryhmän valinnan perusteita mainitaan jo edellisessä kappaleessa. Niiden lisäksi työryhmän valintaan vaikuttivat ryhmäläisten perustehtäviltään samanlaiset toimenkuvat. Tämä edes auttoi asioiden käsittelyä, sillä jokaisella ryhmän jäsenellä oli jo käsiteltävistä asioista sen hetkistä tietoa eikä sitä tarvinnut kertoa ja avata täysin seikkaperäisesti ensiksi. (Suutarinen 2010, 32.)

Työryhmän jäsenten toimenkuvien perustehtävät ovat: yksilö- ja ryhmäliikunnanohjaus, liikuntaneuvonta ja asiakaspalvelu sekä asiakasjärjestelmän hallinta. Eroavuudet perustehtävien määrien osalta muodostuvat muiden vastattavien tehtävien määrästä suhteessa käytettävissä olevaan kokonaistyöaikaan eli esimerkiksi liikuntapäällikkö ohjaajaa yksilö- tai ryhmäliikuntaa viikoittain 6 – 8 tuntia, kun vastaavasti liikunnanohjaajan ohjausmäärä on 20 – 22 tuntia viikossa. Näitä eroavuuksia jäsenten työtehtävissä ovat muun muassa: yleiset hallinnolliset tehtävät, esimies-, markkinointi- ja viestintätehtävät, ohjaajarekrytointi sekä liikuntapalveluiden kehittämiseen, suunnitteluun ja organisointiin liittyvät tehtävät. (Helsingin kaupunki 2010a; b; c; d; e.)

8.3 Aikataulu, käsiteltävät aiheet ja kehittämispalaverimenetelmät

Koko työryhmän osalta kehittämistyö aloitettiin heti ohjauskauden alussa vuonna 2012. Ensimmäinen kehittämispalaveri pidettiin tammikuun 13. Käsiteltävä aihe oli **arvokeskustelu**, jossa syvennyttiin pohtimaan ja keskustelemaan, *mikä on oman työn merkitys ja miten sitä arvostan, miten arvostan työnantajan työntekijälle tarjoamia palveluita sekä miten voin vaikuttaa omaan työhöni*. Jokaiselle ryhmäläiselle lähetettiin sähköpostilla ennakotehtävä (liite 1), jonka ajatuksena oli auttaa jäsentämään ajatuksia sekä valmistaa osallistujaa etukäteen tulevaan palaveriin (Rauramo 2008, 157). Kehittämispalaveri toteutettiin avoimena keskusteluna, jonka perustana käytettiin aivoriihi – menetelmää. Se on yksi vanhimpia ja käytetyimpiä ideointimenetelmiä, jonka perusajatuksena on, että ihmisillä on paljon kokemuksia, näkemyksiä, tietoa ja ideoita. Vapaassa ilmapiirissä toteutettavan aivoriihin avulla ne saadaan esille ja näkyväksi. (Kupias 2007, 89.)

Toinen tapaaminen järjestettiin seuraavalla viikolla 19. tammikuuta. Käsiteltävä aihe oli **työyhteisön vuorovaikutus ja toiminta**, joka rakentui seuraavista osa-alueista: *vuorovaikutus työyhteisössä ja asiakaspalvelutilanteissa, pelisäännöt sekä vastuu ja työssä jaksaminen*. Myös tämä kehittämispalaveri toteutettiin avoimena keskusteluna. Paikkana toimi tällä kertaa Itäkeskuksen uimahallin kokoustila, kun ensimmäinen palaveri järjestettiin Liikuntamylyn kokoustilassa. Toisen tapaamisen jälkeen otettiin koekäyttöön muutamia uusia käytäntöjä, jotka olivat rakentuneet kehittämispalaverien tuotoksina (Engeström 1995, 91).

Kolmas kehittämispalaveri pidettiin maaliskuun 30. ja paikkana oli Liikuntamylyn kokoustila. Palaveri toteutettiin avoimena keskusteluna sekä soveltamalla avoin tila (Open space) – menetelmää. Menetelmän perusajatuksena on, että osallistuja voi vapaasti liikkua paikasta ja teemasta toiseen sekä liittyä erilaisiin ryhmiin ideoimaan tai tarkastelemaan teemoja, jotka ovat hänen kannalta tärkeitä ja motivoivia. On myös oleellista, että avoimen tilan aluksi valitaan yhdessä teemat tai ongelmat, joita halutaan tarkastella ja joihin halutaan ideoita ja ratkaisuja. (Kupias 2007, 91.) Käsiteltävä aihe oli **esimiestyö**, jonka sisältö rakentui: *esimiestehtävän eri rooleista, uusien käynnistettyjen käytäntöjen väliarvioinnista sekä jatkotoimenpiteistä*.

Niin tästä kehittämispalaverista tehty muistio kuin aikaisemmistakin lähetettiin työryhmäläisille, joka välitti tietoa käsitellyistä aiheista erityisesti niille, jotka olivat estyneitä osallistumaan (Särkkä 2011, 16).

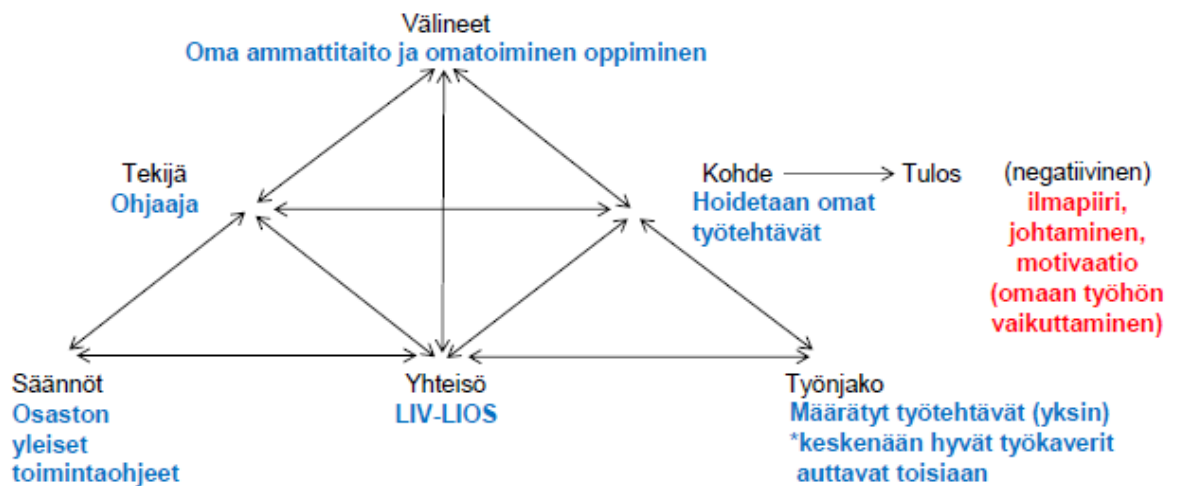
Neljäs kehittämispalaveri järjestettiin kesäkuun 15. Liikuntamyllyn kokoustilassa. Käsiteltävä aihe oli **uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen ja arviointi** (Engeström 1995, 91). Sillä kertaa syvennyttiin *arvioimaan ja jatkokehittämään uusia käytäntöjä*, erityisesti *pohdittiin millaisia muutoksia on tapahtunut työyhteisön työhyvinvoinnissa sekä tehtiin päätöksiä niiden toimivuudesta ja jatkosta*.

Viides (13.12.) ja kuudes (15.2.2013) kehittämispalaveri järjestettiin myös Liikuntamyllyn kokoustilassa. Käsiteltävät aiheet olivat **vuoden 2012 työhyvinvointikyselyiden tulokset ja koko työhyvinvointityön loppuanalyysi**. Näillä kerroilla *analysoitiin tarkemmin kyselyissä tapahtuneisiin muutoksiin johtaneita toimenpiteitä sekä analysoitiin koko työhyvinvoinnin kehittämistyön prosessia*.

9 Kehittämistyön tulos

Kehittämispalaverit olivat ajatuksia herättäviä ja kehittämistyötä eteenpäin vieviä. Heti ensimmäisestä kerrasta alkaen palaverieihin onnistuttiin luomaan keskusteleva, toisiaan huomioon ottava, turvallinen ja avoin ilmapiiri.

Toiminnallisen uudistamisen syklimallin mukaisesti kehittämistyössä siirryttiin työhyvinvointikyselyiden analysoinnin (tarvetilan) jälkeen seuraavaan vaiheeseen eli **toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysiin**. Nykytilanteen ristiriita-analyysin ydin kiteytettiin toimintajärjestelmässä seuraaviin ohjaajan työtehtävän sisäisiin jännitteisiin (kuvio 8.).



Kuvio 8. Yhteenveto ohjaajan nykyisen työtehtävän ristiriidoista.

Multasen ym. (2004, 9.) mukaan toimivassa työyhteisössä on kannustava ilmapiiri, esimiestyö on osallistavaa ja kuuntelevaa, työnjako on oikeudenmukaista ja selkeää. Palautetta annetaan rakentavasti ja sitä myös hyödynnetään sekä työntekijät voivat vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja he ovat halukkaita kehittämään työtään. Kuvio 8 kertoo, että ohjaajan ajatukset vain oman työtehtävän hoitamisesta aiheuttavat ristiriitoja erityisesti Multasen ym. esittämillä osa-alueilla.

Liikunnanohjaajan työssäoloajasta noin 10 % on vuorovaikutusta joko oman työyhteisön tai toisen osaston työyhteisön kanssa. Loput 90 % ajasta käytetään tuntien suunnitteluun, ohjaamiseen, asiakaspalvelutehtäviin ja asiakasjärjestelmän käyttöön. Työkykyta-
lo – mallin (Suutarinen 2010, 28.) mukaan terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perus-
ta, toisen kerroksen rakennustarpeina toimivat osaaminen ja oppiminen, kolmannen
kerroksen aineksia ovat arvot, asenteet ja motivaatio sekä parvekkeen kautta avautuvat
ulkomaailman vaikutteet.

Erityisesti ensimmäisessä ja toisessa kehittämispalaverissa pohdiskeltiin työryhmän
kanssa näitä edellä mainittuja tekijöitä. Havaittiin, että todella moni työryhmän jäsen
olisi halukas ja valmis kehittämään osaamistaan sekä kohtalaisen vähäisille työpäivän
aikana tapahtuville työyhteisön jäsenten välisille vuorovaikutustilanteille pitäisi saada
myös muutosta. Kolmas kehittämispalaveri – esimiestyö avasi työyhteisön jäsenten nä-
kemyksiä ja toi esille siihen liittyviä kokemuksia ja tulkintoja.

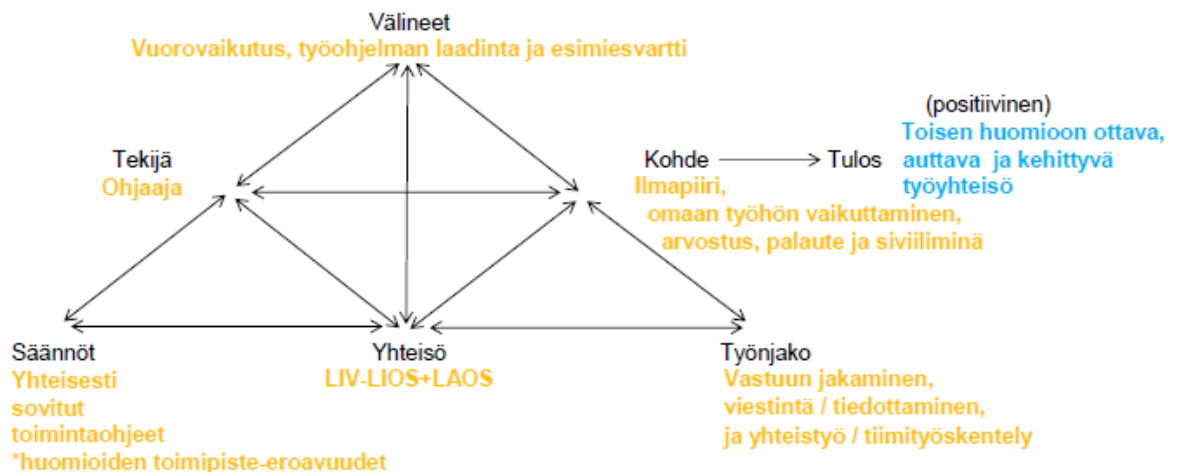
Ristiriitojen analysoinnin yhteydessä suunniteltiin jo uudenlaisia ratkaisuja, *ponnahdus-
lautoja*, jotta voitaisiin siirtyä toiminnallisen uudistamisen syklimallissa (kuvio 7.) seuraa-
vaan vaiheeseen eli **uusien toimintatapojen suunnitteluun**. Ponnahduslautana toimi
jokaisen henkilökohtainen keskittyminen vuorovaikutustaitoihin niin työyhteisön sisällä
kuin muissa työtilanteissa.

Furman & Aholan (2002, 53–54.) mukaan yksi tärkeimmistä toimivan työyhteisön sa-
laisuuksista on, että sen jäsenet välittävät ja pitävät huolta toisistaan. Niinpä pyrimme
työkiireiden keskellä moikkaamaan ja kyselemään toistemme kuulumisia, ottamaan toi-
sen huomioon antamalla hänelle asiakaspalvelurauha niin puhelimen välityksellä kuin
paikan päällä asioivien kohdalla sekä ottamaan mahdollisuuksien mukaan vastuuta toi-
mintamme informoimisen suhteen ympäröiville työyhteisöille.

Uusien toimintatapojen suunnitteluvaiheessa ei vain kehitellä uutta toimintatapaa, joka
on kokoelma korjauksia, vaan se on laadullinen uusi kokonaisuus (kuvio 9.). Sen ideana
on uusi käsitys työn kohteesta ja juuri kohteen uudelleenahmottamiseen perustuu uu-
den toimintatavan motivoiva voima. (Engeström 1995, 90.)

Käsitys työn uudesta kohteesta sai energiaa onnistuneesta kokeestamme, jossa keskityimme vuorovaikutustaitoihimme. Sen havaittiin kohottaneen ilmapiiriä, joten työn kohde ei ollut enää vain omien työtehtävien suorittamista. Tässä vaiheessa on siis oleellista myös uusien välineiden samoin kuin työnjaon kehittäminen. Yhdeksi uudeksi välineeksi olimme ottaneet jo vuorovaikutuksen ja työnjakoon vastuun sekä viestinnän. Muita uusia välineitä olivat syksyn 2012 työohjelmien laadinta yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa ja esimiesvartti. Työnjakoon lisättiin yhteistyö muiden tahojen kanssa sekä tiimityöskentelyn lisääminen.

Rauramon (2008, 9, 35.) mukaan parhaimmillaan työ voisi olla yksilön keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Jotta näin olisi, niin kehittämistyön tuloksena, työn uudet kohteet olivat **ilmapiiri** – liittymisen tarve, **omaan työhön vaikuttaminen** – itsensä toteuttamisen tarve ja **arvostus, palaute ja siiviliminä** – arvostuksen tarve, jotka ovat Maslowin tarvehiarkian mukaan osa ihmisen perustarpeita.



Kuvio 9. Uusien toimintatapojen toimintajärjestelmä.

Uusien toimintatapojen käyttöönotto ja toiminnan muuttaminen merkitsee edellisessä vaiheessa ideoiden ja suunnitelmien tasolla luodun toimintatavan ottamista käyttöön arkityössä. Tämä tapahtuu usein ensin strategisten osaratkaisujen kokeiluna ja sitä kautta yleistyy asteittain koko toimintajärjestelmän kattavaksi muutokseksi. Tässä vaiheessa syntyy myös häiriöitä ja konflikteja. Näiden ristiriitojen ratkominen käytännössä johtaa uuden toimintatavan muuttumiseen. (Engeström 1995, 91.)

Uusien toimintatapojen käyttöönotto onnistui työyhteisöltämme varsin mutkattomasti. Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen panostaminen varmaankin edesauttoi muiden välineiden (työohjelmien laadinnan ja esimiesvartin) työstämistä. Olimme oppineet tervehtimään ”kiireen” keskellä, osoitimme kiinnostusta toisiamme kohtaan ja olimme valmiita tarpeen vaatiessa auttamaan ja tukemaan toinen toisiamme. Tämä näkyi hyvin syksyn 2012 työohjelmia laadittaessa, sillä välttyimme isoimmilta ristiriitatilanteilta, kun hyvässä yhteisymmärryksessä saimme rakennettua jokaiselle toimivat ja mielekkäät viikoittaiset työohjelmat.

Suomen Kuntaliiton ja Työturvallisuuskeskuksen (1996, 20–21.) julkaisun – Jaksamme yhdessä mukaan johtajuuden yksi keskeinen tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisö toimii perustehtävänsä mukaisesti. Järjestettyjen esimiesvarttien avulla työyhteisön jäsenet pystyivät keskustelemaan esimiehensä kanssa huomattavasti reaaliaikaisemmin työtehtäviinsä liittyvistä sekä myös muista mieltä askarruttavista asioista kuin aiemmin. Näiden esimiesvarttien avulla myös esimies oppi tuntemaan alaistensa toimintatapoja ja siviiliminää paremmin sekä hänellä oli enemmän aikaa kuunnella ja keskustella henkilökohtaisella tasolla asioista ja sitä kautta pystyi olemaan muun muassa oikeudenmukaisempi kaikkia kohtaan.

Toiminnallisen uudistamisen syklimalli, jossa koko toimintajärjestelmä uudistetaan, päättyy **uuden toimintatavan vakiintumiseen ja arviointiin**. Se tarkoittaa tilaa, jossa uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti. (Engeström 1995, 91; Virkkunen ym. 2000, 84–85.) Uudet käytännöt vahvistuvat, kun tietoisesti tehtyjen ratkaisujen ympärille alkaa muodostua uudenlaisia ”näkymättömiä” sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, tunnusmerkkejä, näkökantoja ja tottumuksia. Tässä vaiheessa työyhteisö voi myös pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan sekä analysoida mahdollisesti lähiympäristöstä tullutta muutostyön aiheuttamaa positiivista tai kriittistä palautetta. (Engeström 1995, 91.)

Tässä kehittämistyömme viimeisessä vaiheessa totesimme, että vuorovaikutustaitojen kehittäminen lisäsi työyhteisömme ilmapiirin avoimuutta ja kasvatti sitä kautta turvallisuuden tunnetta sekä luottamusta toisiamme kohtaan. Se edesauttoi myös työyhteisön

jäsenten välistä kanssakäymistä sekä muiden ympärillä olevien yhteisöjen kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työyhteisössä koettiin, että voidaan vaikuttaa nykyään paremmin omaan työhön ja esimies-alaisuuteen. Esimiehellä oli myös enemmän tietoa muun muassa alaistensa elämäntilanteista, olemassa olevasta tieto- ja taidosta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Vuorovaikutustaitojen kehittämistä päätettiin jatkaa tulevissa työyhteisön kehittämispalaverissa. Yhteistyöllä toteutettava työohjelmien laadinta sekä esimiesvartti vahvistuivat pysyviksi käytännöiksi työyhteisössä.

10 Kehittämistyön tuloksen arviointi

Työryhmän arvioidessa kehittämistyön tulosta havaittiin, että työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen hyödyttää sekä työyhteisöä että yksittäistä työntekijää. Arviointivälineinä käytettiin työryhmän jäsenten näkemyksiä siitä miten asiat olivat muuttuneet kehittämistyön aikana ja tarkasteltiin tilastoinneista millainen oli ollut itäisen alueen ulkopuolisten sijaisten käyttötarve.

Työryhmän jäsenten yhteneväisin näkemys oli, että asioihin vaikuttaminen vie niitä eteenpäin. Kehittämistyö johti asioiden parempaan toimivuuteen, vastuuta opittiin jakamaan, jolloin myös joustavuus, esimerkiksi toisen auttaminen omien työtehtävien ohella, lisääntyi ja sitä kautta muun muassa työilmapiiri parani. Työilmapiirin paraneminen näkyi myös hyvin ulkopuolisten sijaisohjaajien palkkauksessa. Tarve heidän palkkaamiseen oli ollut vähäistä. Sillä työyhteisön jäsenet kykenivät tarvittaessa yhteistyöllä organisoimaan päiväohjelmiansa uudelleen ja sitä kautta hoitamaan esimerkiksi sairaana olevan ohjaajankin tunnit. Henkilöstö ei myöskään tukeutunut esimieheen päivittäisten asioiden ratkaisemisessa vaan osasi toimia esimiehen valtuuttamana aiempaa itsenäisemmin.

Ammatillinen osaaminen ja erityisesti siihen vaikuttava oppiminen ja sen merkitys nykyisessä työelämässä korostui kehittämistyön aikana, sillä muuttuva toimintaympäristö ja teknologian kehittyminen synnyttävät jatkuvasti uusia osaamisvaatimuksia. Työnantajan kouluttautumismyönteisyys sekä positiivinen asenne itsensä kehittämiseen ja uudistamiseen tuli selvästi esille työyhteisön jäsenten näkemyksistä. Nämä tekijät löytyvät myös työkykytalon toisesta kerroksesta. Sekä yksilön että yhteisön osaamisen ja oppimisen tukeminen edistävät Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat – mallin viidettä porrasta eli itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä.

Lundell ym. (2011, 64.) mukaan arvot ovat tärkeä osa ihmisen ammatillista identiteettiä ja ne vaikuttavat työtä koskevien asenteiden ja motivaation taustalla. Kehittämistyön tulosta tarkasteltaessa todettiin, että muun muassa mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön liittyviin tekijöihin kuten esimerkiksi työohjelman laadinnalla pyritään, niin voidaan vaikuttaa yksilön motivaatioon ja sitä kautta sitouttaa työn tavoitteisiin.

Rauramon (2008, 35.) mukaan yksi keskeinen liittymisen tarpeen tyydyttämisen tekijä työyhteisössä on vaikutusmahdollisuus omaan työhön.

Liittymisen tarpeita tyydyttäviä tärkeitä seikkoja ovat myös esimies-alaissuhteet, jotka koettiin lähentyneen erityisesti esimiesvarttien ansiosta – esimies on osa työyhteisöä eikä vaan pomo, joka antaa määräyksiä ja työtehtäviä. Myös vuorovaikutustaitojen kehittäminen todettiin luoneen avoimen ja turvallisen työilmapiirin, jossa jokainen työyhteisön jäsen koki yhteenkuuluvuutta.

Rauramon (2008, 143.) mukaan työyhteisön, esimiehen ja ystävien sekä läheisten, kuten esimerkiksi omien vanhempien, osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Heti ensimmäisestä kehittämispalaverista alkaen työryhmä havaitsi, että yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä on arvostuksen kokeminen ja saaminen, jotka ovat merkittävässä osassa itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle.

Hemming (2012, 37.) mukaan palautteen tulee olla kohteliasta ja sen tulee myös aina hyödyttää vastaanottajaa. Nämä palautteeseen liittyvät melko pelkistetyt, mutta sitäkin tärkeämmät tekijät nousivat päällimmäisiksi asioiksi työryhmän keskusteluissa erityisesti vuorovaikutustaitojen kehittämistä sekä esimiesvarttia työstettäessä ja analysoitaessa.

Lopuksi kehittämistyötä analysoitaessa työryhmä nosti esille, että asiakaskysely olisi voinut olla myös yksi kehittämistyön analysointiväline. Kehittämistyön lopussa itäisen alueen uimahalleissa toteutettiin liikuntalaitososan toimeksiannosta asiakastyytyväisyyskysely. Kyselyn perusteella kuntalaiset antoivat asiakastyytyväisyydelle yleisarvosanaksi – hyvä. Esimerkiksi Itäkeskuksen uimahallin kyselyyn vastanneista yli 50 % olivat ohjatun liikunnan asiakkaita. (Helsingin kaupunki 2013.) Erityisesti liikunnanohjaajat ovat työpäivänsä aikana noin 90 % työajastaan vuorovaikutuksessa näiden kyselyihin vastanneiden asiakkaiden kanssa. Mielenkiintoista olisi ollut tietää millä tavalla kehittämistyön tulokset välittyivät asiakkaille.

11 Pohdinta

Tämän opinnäytteen tavoite oli tuoda esille työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämismalli, joka rakentui toiminnan teoriaan perustuvasta kehittävästä työntutkimuksen – mallin mukaisesta osallistavasta työskentelytavasta. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin määrite pohjautuu Työterveyslaitoksen työkykytalo – mallin ja Rauramon työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti työkykyyn vaikuttaviin ja liittyviin tekijöihin.

Virkkusen ym. (2000, 82.) mukaan Engeström on kehittänyt edelleen toiminnan teorian käsitettä, jossa toiminnan kulttuurista välittyneisyyttä tarkastellaan rinnakkain sekä yksilön tekojen että historiallisesti muotoutuneen toimintajärjestelmän tasolla. Tässä opinnäytetyössä esitetyllä kehittämistyöllä onnistuttiin pureutumaan toimintajärjestelmään yksilön ja koko työyhteisön tiettyyn kohteeseen suuntautuneen toiminnan sisäistämiseen ja kehittämiseen. Kehittämistyön alkutaipaleella hahmotettujen toimintajärjestelmän osien välille muodostuneiden ristiriitojen ratkaisemiseen oli edellytyksenä yhteisten toimintojen ja niihin käytettävien välineiden uudistaminen. Tästä johtuen, kun tarkastelun kohteena ei ollut erillinen yksilöllinen suoritus, vaan useiden yksilöiden yhdessä toteuttama toiminta, niin Engeströmin kehittämä ekspansiivisen oppimisen teoria ja kehittävä työntutkimus tarjosivat toimintamenetelmän, jolla pystyttiin kehittämistyöhön toiminnan uudistamisen sykli – mallin mukaisesti.

Isona haasteena oli toteuttaa kehittämistyö ilman suurempaa ulkopuolista ammatillista apua. Sillä Mäkitalon (2001, 44–45.) mukaan tämän kaltaiseen kehittämistyöhön työyhteisöt tarvitsevat kehittämiseen välineitä ja ohjausta. Kehittämispalavereiden avulla työryhmä käsitti toiminnan kohteen uudella tavalla ja siihen liittyvä motiivi kehittyi uudelleen. Tätä varten kehitettiin ja otettiin käyttöön uusia välineitä, joilla kohdetta onnistuttiin kuvaamaan ja muokkaamaan. Yksi ratkaiseva tekijä onnistumiseen saattoi olla, että heti kehittämistyön alusta alkaen rakentunut yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunne saivat työryhmän jäsenet kertomaan ja tulkitsemaan ajatuksiaan avoimesti kehittämispalavereissa.

Kehittämistyön alussa oli ajatus, että työyhteisö ja työnantaja vastaavat ensisijaisesti työhyvinvoinnista. Tämä ajatus muuttui hyvin varhaisessa vaiheessa kehittämistyön edetessä. Sillä jo ensimmäisessä palaverissa esille tulleet näkemykset ja kokemukset työryhmän jäsenten arvoista ja sitä kautta työhyvinvoinnista olivat hyvin yhteneväisiä Työkykytalo ja Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallien kanssa. Esimerkkinä käytettävään Työkykytalon ensimmäinen kerrosta, joka rakentuu terveydestä ja toimintakyvystä. Kehittämistyön avulla todettiin, että liikunnanohjaus työnä vahvistaa erityisesti fyysistä toimintakykyä, jolla on myös vaikutusta terveyteen. Työntekijöiden sairauspoissaoloja seuraamalla pystyisi selvittämään vielä tarkemmin, että vaikuttaako työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen konkreettisesti terveyteen ja toimintakykyyn ja sitä kautta poissaoloihin. Tämän opinnäytetyön puitteissa siihen ei ollut lupaa. Työryhmän jäsenten näkemyksistä esille nousi myös elimistön palautumiskyky ja siitä johtuen peräänkuulutettiin, että työltä on jäätävä riittävästi vapaa-aikaa muun muassa lepoon, harrastuksiin ja itsestä huolehtimiseen.

Kehittämispalavereiden keskusteluista kohosi myös voimakkaasti esille Työkykytalon mukainen työn ja yksilön suhteen välinen tasapaino. Sillä esimerkiksi toimiessaan muiden ihmisten kanssa yksilö rakentaa minuuttaan sekä suhdettaan ulkoiseen todellisuuteen ja samalla hän oppii sekä itsestään että muista ihmisistä (Lundell ym. 2011, 54–55). Tässä ajatuksessa ollaan jo Rauramon porras – mallin neljännellä askelmalla, jossa yksi tekijä on se miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään (Rauramo 2008, 143). Esimerkiksi opinnäyte- ja erityisesti työyhteisössä toteutettu kehittämistyö opettivat ymmärtämään selkeämmin mikä on päivittäisen työn merkitys niille ihmisille joille mahdollistetaan liikunnan ilo. Myös kehittämistyön aikana tehdyt havainnot, mitä työyhteisön jäsenten näkemysten takana on, auttavat jatkossa paremmin tulkitsemaan heidän reaktiota muun muassa vuorovaikutustilanteissa. Sitä kautta voidaan tarvittaessa huomioida paremmin mahdollisia vaikuttavia osatekijöitä esimerkiksi sosiaalisen kanssakäymisen suhteen.

Tiainen (2012, 3.) mainitsee artikkelissaan, että meillä on henkilökohtainen vastuu huolehtia omasta työhyvinvoinnistamme ja työkuolestamme. Viimeistään opinnäytetyö havahdutti, että ensisijaisesti yksilö omilla valinnoillaan voi vaikuttaa merkittävästi siihen millaisia muun muassa elämyksiä ja kokemuksia työ tarjoaa. Suhtautuminen työn-

tekoa ja palautetta kohtaan ovat nykyään ihan uudenlaiset sekä oppien hyödyntäminen ja soveltaminen esimerkiksi haastavissa asiakaspalvelutilanteissa ovat kehittyneet. Myös työyhteisön jäsenten näkemykset eri elämäntilanteiden merkityksestä itsetunnon rakentumisen ja säilymisen suhteen antoivat tukea ja ymmärrystä. Nimittäin työn ja vapaa-ajan välisen suhteen tasapainottaminen on nykyään helpompaa.

Opinnäytetyöhön liittyvään teoriaan syventyessä tutustuin työsopimus- ja työsuojelula-keihin, joissa puhutaan muun muassa työntekijän velvollisuuksista. Nykyään olemme hyvinkin tietoisia mitä oikeuksia meillä työntekijöinä on, mutta velvollisuudet esimerkiksi työnantajaa ja muita työyhteisön jäseniä kohtaan tuntuvat välillä olevan hyvin epäselviä.

Yleisellä tasolla tarkasteltaessa Liikuntaviraston liikunnanohjausosaston työhyvinvointityöstä on todettava, että se on hyvin suunniteltua, organisoitua ja toteutettua. Sillä käytettävissä ovat muun muassa lain velvoittamat työterveyshuoltopalvelut, koulutus- ja työhyvinvointityöryhmän toimesta järjestetään ja tarjotaan niin sisäisiä kuin ulkopuolisiakin koulutuksia sekä yhteistoimintaa kohottavia virkistystapahtumia. Myös osaston sisäistä viestintää kehitetään, joka mahdollistaa kattavamman osastojen välisen yhteistyön ja asiakaspalvelun sekä kannustetaan osallistumaan tarvittaessa esimerkiksi kunto-remonttiin. Työolosuhteisiin ja niiden kehittämiseen panostetaan nykyään ihan eri tavalla kuin puoli vuosikymmentä sitten. Silti vielä on paljon kehittämistä osaston eri alueyksiköiden välisten toimintakäytäntöjen yhtenäistämisessä sekä muun muassa niin alueyksiköiden kuin koko osaston yhtenäisen työilmapiirin parantamisessa.

Kaupunkitasolla melkein jokaisessa virastossa ja sitä kautta työyhteisössä on tavalla tai toisella peiliin katsomisen aika. Helsinki ja erityisesti pääkaupunkiseutu muuttuvat kovalla vauhdilla eikä siitä junasta ole syytä pudota kyydistä. Mikäli haluamme jatkossa tarjota kuntalaisille kehittyvän nyky-yhteiskunnan mukaisia palveluita, meidän tulee kehittää toimintaamme jokaisella osa-alueella.

Julkisen puolen palkkataso ei ole valttikortti kilpailtaessa työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa. Kuntaliitokset, kaupunkien velkaantuminen ja Sote –uudistus puhuttavat maassamme tällä hetkellä. Mahdollisen työpaikan menettäminen ja haastavat muutokset

työrintamalla askarruttavat monien kuntatyöläisten mieliä. Yhtenä suurena puheenaiheena on myös eläkeiän nosto.

Multasen ym. (2004, 15.) mukaan henkilöstön hyvinvointi ja terveys sekä työyhteisön jatkuva kehittäminen linkittyvät selkeästi toisiinsa, joten kehittäminen on yritysten ja työyhteisöjen menestymisen kannalta hyödyllistä. Tästä johtuen työhyvinvoinnin kehittämistyöllä on myös suora yhteys taloudelliseen menestykseen. Näin ollen erityisesti kunnallisella puolella olisi tärkeä tiedostaa, että hyvässä ja toimivassa työyhteisössä saadaan ihmisten osaaminen käyttöön ja hyvin toimivassa työyhteisössä työssä halutaan olla jopa eläkeikään asti.

Lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Toimivat työmarkkinat – hyvinvoiva yhteiskunta. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n työmarkkinapoliittiset linjaukset 2006. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/toimivat_tyomarkkinat_150206.pdf. Luettu: 1.2.2013.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi. Tampere.

Helmi 2.11.2011. Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä – Liikuntavirasto. Luettavissa: <http://helmi/liv/organisaatio/liikunnanohjausosasto/sivut/default.aspx>. Luettu: 1.3.2013.

Helmi 10.4.2012. Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä – Liikuntavirasto. Luettavissa: <http://helmi/liv/organisaatio/liikunnanohjausosasto/henkil%c3%b6st%c3%b6/sivut/default.aspx>. Luettu: 1.3.2013.

Helsingin kaupungin työhyvinvointikysely. 2011. Liikuntavirasto. Liikunnanohjausosasto/itä.

Helsingin kaupunki. 14.9.2010. Henkilöstökeskus. Työhyvinvoinnin toimintaohjelma vuosille 2010 – 2013. s.1–10.

Helsingin kaupunki. 2010a. Liikuntavirasto. Tehtäväkuvaus. Liikunnanohjaaja.

Helsingin kaupunki. 2010b. Liikuntavirasto. Tehtäväkuvaus. Liikuntapäällikkö.

Helsingin kaupunki. 2010c. Liikuntavirasto. Tehtäväkuvaus. Lähiöliikuttaja.

Helsingin kaupunki. 2010d. Liikuntavirasto. Tehtäväkuvaus. Uimaopettaja.

Helsingin kaupunki. 2010e. Liikuntavirasto. Tehtäväkuvaus. Vastaava liikunnanohjaaja.

Helsingin kaupunki. 27.1.2011. Liikuntavirasto. Liikunnanohjausosaston työhyvinvoinnin toimintaohjelma vuosille 2010 – 2013. s. 1–3.

Helsingin kaupunki. 2012. Työhyvinvointi. Luettavissa:

http://www.hel.fi/hki/Rekry/fi/Helsinki+ty_nantajana/Ty_hyvinvointi. Luettu: 26.2.2013.

Helsingin kaupunki. 2013. Itäkeskuksen uimahallin asiakastyytyväisyyskysely 2012. In-nolink Research Oy. Helsinki.

Hemming, M. 2012. Selkeää palautetta, kiitos! Työhyvinvoinnin erikoislehti - Työ Terveys Turvallisuus, 5/2012. s. 37–38.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa, Suutari-nen, M. & Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 45–55. Otava. Keu-ruu.

Kaski, S. 2012. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Palmenia. Helsinki.

Lundell, S., Tuominen, E. Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J., 2011. Ikävoimaa työhön. Kirjapaino Jaarli Oy. Turenki.

Luokomaa, M. 2012. Hyvin suunniteltu hanke onnistuu. Työhyvinvoinnin erikoislehti - Työ Terveys Turvallisuus, 6–7/2012. s. 35–36.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa, Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 123–136. WSOYpro Oy. Helsinki.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa, Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.). Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? s. 20–55. Gaudeamus. Helsinki.

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Otamedia Oy. Helsinki.

Mäkitalo, J. 2001. Näkökulmana ihmisen vaikutus ympäristöön. Teoksessa, Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. (toim.). Viimeinen työkirja? s. 39–48. Hengitysliitto Heli ry:n Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa, Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys, s. 23–40. Gaudeamus. Helsinki.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa, Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys, s. 7–22. Gaudeamus. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suomen Kuntaliitto & Työturvallisuuskeskus. 1996. Jaksamme yhdessä. Edita Oy. Helsinki.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa, Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 11–44. Otava. Keuruu.

Särkkä, K. 2011. Viestintä on tärkein työväline. Ässä, 11/2011. s. 16–17.

Tiainen, M. 2012. Koira, jota ruokin. Liikunnan ammattilainen, 5/2012. s. 3.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 29/2012.

Työolobarometri – Lokakuu 2011. Luettavissa:

http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf. Luettu: 4.2.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. TEM raportteja 6/2013. Työolobarometri syksy 2012 – ennakkotietoja. Luettavissa:

http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf. Luettu: 4.2.2013.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Luettavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 19.2.2013.

Työsuojelulaki. 23.8.2002/738. Luettavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 19.2.2013.

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383. Luettavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu: 19.2.2013.

Työterveyslaitos 2011. Työkyky tiessään – vai osin tallella? Luettavissa:

http://www.ttl.fi/partner/ttt/2011/1_2011/tyokyky_tiessaan_vai_osittain_tallella/Sivut/default.aspx. Luettu: 14.1.2013.

Vesterinen, P. 2006. Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa, Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 29–48. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vesterinen, P. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa, Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 111–120. Otava. Keuruu.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. 2000. Muutoslaboratorio työn uudistamisen välineenä. Teoksessa, Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.). Työn muutos ja oppiminen, s. 77–103. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Helsinki.

Ylöstalo, P. 2012. Mielekäs ja menestyvä työpaikka. Teoksessa, Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys, s. 78–102. Gaudeamus. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ennakkotehtävä

Hei,

alla kehittämispalaveriin tuleville mietittävää:

Tavoite on luoda hyvä ja luottamuksellinen työilmapiiri sekä toimiva yhteistyö työyhteisössä.

- 1) Pohdi aluksi hieman arvomaailmaasi: oman työn arvostusta, työnantajan tarjoaman palvelun arvostusta, yhteisiä pelisääntöjä.
- 2) **mieti** MITEN **Tavoitteeseen päästään?** KIRJAA EHDOTUKSIA JA AJATUKSIA PAPERILLE! (ESIM. ranskalaisilla viivoilla)
- 3) **mieti** MITÄ tiimityöskentely tarkoittaa ja mitä se mielestäsi vaatii sinulta / muilta ? KIRJAA AJATUKSIA PAPERILLE! (ESIM. ranskalaisilla viivoilla)

Tiimityö

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään.

Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai toisaalta vain jotain rajattua tehtävää varten.

Kyse on siitä, että vastaaja tekee normaalia työtään ryhmässä tai useammassa ryhmässä. Mukaan ei lueta joitain erillisiä, vain vähän työaikaa vaativia edustustehtäviä erilaisissa työryhmissä. Toisaalta ryhmässä työskentelyä on ehkä vaikea erottaa tavallisesta pienehköstä työyksiköstä, joka toimii tietyn työnjaon mukaan. Vastaajan oma näkemys on tässä ratkaisevaa: kutsuuko hän itse työtään tiimi- tai ryhmätyöksi. Joillakin aloilla, esimerkiksi metalliteollisuudessa vastaavia yksiköitä kutsutaan soluiksi.